



De eeuwige technicus?

Mark Kuipers 542904
TU DELFT | AFDELING TALENT & DEVELOPMENT

“De eeuwige technicus?”

Een onderzoek naar de employability. Waarbij onderzocht is wat de invloed van HR-praktijken met betrekking tot leren en ontwikkelen en transformationeel leiderschap heeft op employability binnen de context van het technisch personeel van de TU Delft.

Auteur: Mark Kuipers

Studentnummer: 542904

Opleiding: Master Bestuurskunde, Management van HR Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Studiejaar: 2020-2021

Datum: 08-08-2021

Begeleider: dr. N.J.L (Nele) Cannaerts

Tweede lezer: Prof. dr. L. (Laura) den Dulk

Stage organisatie: TU Delft

Afdeling: Talent & Development

Stagebegeleider: Haley Lancaster

Aantal woorden: 19.752 woorden

Voorwoord

Met het schrijven van deze scriptie is er een einde gekomen aan een lang traject dat ooit is begonnen op het VMBO-TL, met als vervolgstap HAVO, het HBO en via de Premaster ben ik doorgestroomd naar de Master. Het heeft me geleerd dat er heel veel mogelijk is als je het maar graag genoeg wilt.

Deze scriptie zou niet tot stand zijn gekomen zonder de nodige hulp. Zo heb ik allereerst veel te danken gehad aan de periodieke scriptiekringen. Deze scriptiekringen met de bijbehorende feedback van zowel Nele, Michelle als Marlies heeft mij de juiste input gegeven om een verdiepingsslag te kunnen maken op hetgeen dat er al lag.

Ook heb ik de juiste ondersteuning gehad vanuit de TU Delft door ondersteuning vanuit Haley met de werkzaamheden en Gerard die mij heeft geholpen met het uitvoeren van het onderzoek. Ook wil ik binnen de organisatie mijn dank uitspreken voor iedereen die mee heeft willen werken met de interviews.

Ten slotte ook nog een dankwoord naar vrienden en familie die geholpen hebben waarbij mijn vader altijd heeft geholpen met een kritische blik en mijn moeder met een goede dosis motivatie.

Alvast veel leesplezier.

Mark Kuipers

Augustus 2021

Managementsamenvatting

Kernwoorden: *employability, HR-praktijk leren en ontwikkelen, transformationeel leiderschap.*

Aanleiding

Grenzeloze carrières zijn steeds meer de norm. (Sammara et al., 2013). In deze visie worden kansen worden die verder gaan dan kansen bij een enkele werkgever. Een baan wordt slechts gezien tijdelijk, als afgeleide van employability (Rodrigues, Butler & Guest, 2019). Zo wordt employability beschreven als: “het verkrijgen of creëren van werk door het optimaal gebruik maken van competenties” (Van der Heijde & Van der Heijden 2006, p.453). Dit onderzoek dient inzicht te geven in employability door de gedeelde werking van transformationeel leiderschap en HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen op employability. In het verleden is er veel aandacht geweest voor HR-praktijken en leiderschap als twee afzonderlijke onderzoeksgebieden (Vermeeren, Kuipers & Steijn, 2014). Er is voor zover bekend geen ander onderzoek gedaan naar deze specifieke wisselwerking. Zo zijn er wel onderzoeken te vinden die de wisselwerking beschrijven tussen transformationeel leiderschap en employability (Van der Heijden & Bakker, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2014; Böttcher, Albrecht, Venz & Felfe, 2018). Ook is er literatuur te vinden over de wisselwerking tussen HR-praktijken, leren en ontwikkelen en employability (Wittekind, Raeder & de Grote, 2009; Veld, Semeijn, & van Vuuren, 2015; Ybema et al., 2017). Op basis van de literatuur wordt een wederzijdse versterkende werking verwacht tussen transformationeel leiderschap en HR-praktijken gericht op employability. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: *“Hoe beïnvloeden transformationeel leiderschap en de HR-praktijk ‘leren en ontwikkelen’ de employability van de ondersteunende medewerkers bij de TU Delft?”*

Literatuur

In de literatuur zijn employability, transformationeel leiderschap en HR-praktijk leren en ontwikkelen omschreven. Römgens, Scoupe & Beaussaert (2019) heeft een vijftal dimensies benoemd van employability: menselijk kapitaal, reflectie, levenslang leren, sociaal kapitaal en balans. Transformationeel leiderschap bestaat uit: idealistische invloed, inspirationale motivatie, intellectuele stimulatie en individuele steun (Bass, 2006). Ten slotte worden HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen gemeten door 1) training en ontwikkeling 2) Interne promotie en carrièreontwikkeling 3) baanverrijking (Kooij, 2010) en 4 ontwikkeling in het werk (Kooij, Dikkers & Lange, 2014).

Methodie

Om de hoofdvraag te beantwoorden is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Het onderzoek is een case study binnen de context van de TU Delft, hierbij is onderzoek gedaan bij een viertal technische afdelingen. In totaal zijn negentien semigestructureerde interviews afgenomen met vijf leidinggevend en veertien medewerkers. Er is hierbij aandacht geweest voor het type leiderschap van de leidinggevend en. De employability stond centraal tijdens de interviews met medewerkers.

Resultaten

Binnen de TU Delft zijn niet alle dimensies van transformationeel leiderschap even nadrukkelijk naar voren gekomen. Zo blijkt dat voornamelijk idealistische invloed en inspirationale motivatie van belang zijn voor medewerkers om employable te blijven. Hier wordt dan ook meteen een verschil gezien tussen het gewenste leiderschap en daadwerkelijke leiderschap. Medewerkers wensen graag een visie om zich vervolgens op te kunnen ontwikkelen. De visie van leidinggevend en is echter onduidelijk. Dit is deels te verklaren omdat leidinggevend en door invloed van bovenaf niet de volledige vrijheid ervaren om zelf een visie te creëren. Dat heeft ook effect op de motivatie van medewerkers. Waar voornamelijk intrinsieke motivatie gewenst is spreken leidinggevend en veelal over extrinsieke motivatie. Medewerkers worden graag meer uitgedaagd in hun taken. Echter, zij moeten zelf om deze uitdaging vragen.

Als het gaat om HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen dan worden alle HR-praktijken als van belang gezien voor de employability. Echter, trainingen worden voornamelijk ingezet om beter te presteren in de huidige functie. Zo speelt een gebrek aan budget een rol in het aanbevelen van trainingen door leidinggevend en met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers. Als het gaat om interne promotie en carrièrekansen dan is alleen een stap opzij mogelijk, maar een vervolgstap bij de functie technicus is er niet. Dit heeft negatieve gevolgen voor de employability.

Aanbevelingen

1 integratie van technici in de Learning Hub: zorg ervoor dat technici betrokken worden in het opstellen van trainingen. Hierdoor zullen trainingen relevanter voor hen zijn en zullen ook meer trainingen door technici worden afgenomen.

2 Loopbaanpad technici: Technici ervaren te weinig perspectief in doorgroeimogelijkheden. Er dient een vervolgstap geboden te worden. Hiervoor kan worden gekeken naar de functies van docent of onderzoeker. Er dient in kaart te worden gebracht wat er nodig is om een overstap naar een van deze functies mogelijk maakt. Ook kan worden gedacht aan een hybride functie.

Inhoudsopgave

H1 Inleiding.....	1
H1.1 Probleemstelling	3
H1.1.1 Theoretische deelvragen uitgaande van de literatuur	3
H1.2.1 Empirische deelvragen.....	3
H1.3 Wetenschappelijke relevantie	4
H1.4 Maatschappelijke relevantie.....	4
H1.5 Bestuurlijke relevantie	5
H1.6 Leeswijzer.....	5
H2 Theoretisch kader	6
H2.1 Op welke manier wordt employability in de literatuur beschreven ?	6
H2.2 Welke eigenschappen heeft een transformationele leider en hoe beïnvloedt een transformationeel leider de employability?.....	9
2.3 Op welke manier leveren de HR-praktijken ‘leren en ontwikkelen’ een bijdrage aan de employability van medewerkers?	12
2.4 conceptueel model.....	14
H3 Methodologie.....	16
H3.1 Onderzoeksstrategie	16
H3.2 Operationalisering	17
3.3 Methode van dataverzameling	26
3.4 De casus TU Delft.....	27
H3.5 Populatie	27
H3.6 Selectie van respondenten	28
3.7 Methode van analyse	29
3.8 Betrouwbaarheid en validiteit.....	30
3.9 Privacy	30
H4 Resultaten & analyse	32
4.1 Welke visie hebben medewerkers van de TU Delft over Employability	32
4.1.1 Menselijk kapitaal.....	32
4.1.2 Reflectie.....	33
4.1.3 Levenslang leren.....	34
4.1.4 Sociaal Kapitaal.....	35
4.1.5 Balans	36
4.1.6 Analyse employability	37

4.2 Op welke manier verwachten medewerkers van de TU Delft ondersteuning van hun transformationele leider op het gebied van Employability?	39
4.2.1 Idealistische invloed	39
4.2.2 Inspirationale motivatie	40
4.2.3 Intellectuele stimulatie.....	42
4.2.4 Individuele steun	43
4.2.5 Analyse Transformationeel leiderschap	45
4.3 Op welke manier dragen de huidige HR-praktijken binnen de TU Delft op het gebied van leren en ontwikkeling bij aan de employability van medewerkers?	47
4.3.1 Training en ontwikkeling	47
4.3.2 Interne promotie en carrièreontwikkeling.....	48
4.3.3 Baanverrijking.....	49
4.3.4 Ontwikkeling in het werk.....	50
4.3.5 Analyse HR-praktijken	50
4.4 Analysemodel	52
H5 Conclusie	54
5.1 Beantwoording hoofdvraag.....	54
5.2 Theoretische discussie.....	56
5.3 Beperkingen onderzoek	57
5.4 Aanbevelingen.....	57
5.4.1 Integratie van technici in de learning hub.....	58
5.4.2 Loopbaanpad technici	58
Literatuurlijst	60
Bijlage I Topiclijst volgers	66
Bijlage II Topiclijst leiders	69
Bijlage III Topiclijst leiders (Engels)	71
Bijlage IV Uitnodigingsbrief interview	73
Bijlage V: Codeerschema	74

H1 Inleiding

Dat medewerkers hun hele werkzame leven bij dezelfde organisatie blijven is steeds minder gebruikelijk. Grenzeloze carrières zijn steeds meer de norm geworden (Sammara et al., 2013). Door Sammara et al. (2013) worden grenzeloze carrières omschreven als carrières waarin kansen worden benut die verder gaan dan kansen bij een enkele werkgever. Oorzaken hiervoor zijn: globalisatie, technologische ontwikkelingen, een diverser wordende populatie in het werkveld en flexibele arbeidscontracten (Sullivan & Baruch, 2009). Naast de omgevingsfactoren spelen ook de houding van individuen ten opzichte van hun carrière een rol. Zo is er de stijgende pensioenleeftijd, zijn er meer tweeverdieners en daarnaast willen individuen meer persoonlijke groei bereiken in hun carrière (Sullivan & Baruch, 2009). Voor grenzeloze carrières wordt er meer verantwoordelijkheid gevraagd van werknemers. Werknemers moeten blijven met kennis en vaardigheden (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Mensen met een succesvolle grenzeloze carrière hebben zowel een toegevoegde waarde bij hun huidige werkgever, maar ook bij een potentiële andere werkgever (Lillian, Butts & Lockwood, 2003). In een grenzeloze carrière wordt een baan slechts gezien als een tijdelijke staat als afgeleide van employability (Rodrigues, Butler & Guest, 2019).

De juiste competenties zijn noodzakelijk om continue employable te zijn in zowel de interne als externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003). De toenemende relevantie van de juiste competenties voor het vermogen om aan het werk te blijven maakt employability noodzakelijk (Forrier & Sels, 2003). Zo omschrijft Van der Heijde & Van der Heijden (2006, p.453) employability als “het verkrijgen of creëren van werk door het optimaal gebruik maken van de competenties”. Employability zorgt ervoor dat medewerkers zich kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving (Thijssen et al., 2008). Dat is belangrijk, omdat kwalificaties voor banen steeds complexer worden en de duur waarin deze kwalificaties relevant blijven worden, ook door de complexiteit, minder lang (Thijssen et al., 2008).

Wang, Demerouti & Wang (2017) tonen de relatie aan tussen transformationeel leiderschap en het aanpassingsvermogen van medewerkers. Aanpassingsvermogen wordt omschreven als “de bereidheid en het vermogen om gedrag, gevoelens en gedachten te veranderen op basis van de eisen vanuit de omgeving” (Want et al., 2017, p. 186). Dit wordt ten eerste verbeterd doordat transformationele leiders taken geven gericht op ontwikkeling en deze taken ook goed uitleggen aan de hand van heldere communicatie (Lan & Chen, 2020). Vervolgens wordt door transformationeel leiders de omgeving zo vormgegeven dat medewerkers in staat worden gesteld om zich met de verschillende aspecten van hun werk bezig te houden. Dit leidt ertoe dat medewerkers nieuwe situaties in het werk leren kennen (Lan & Chen, 2020). Ten slotte spelen leiders een cruciale rol in de interpretatie van het werk. Leiders geven betekenis aan taken en bespreken ze ook moeilijkheden die

bij het werk komen kijken voor volgers. Dit alles leidt ertoe dat er minder verzet is bij verandering bij volgers met een transformationeel leider (Lan & Chen, 2020).

Om de potentie van medewerkers te benutten maken transformationele leiders meer gebruik van toewijding gerelateerde HR-praktijken (Vermeeren, 2014). Toewijding gerelateerde HR-praktijken zijn gericht op goede prestaties door te investeren in medewerkers (Vermeeren, 2014, p. 3044). Transformationele leiders zijn erop gericht om activiteiten te ondernemen afhankelijk van de behoefte van de medewerkers voor het verbeteren van de vaardigheden en daarmee betere profilering (Vermeeren, 2014). Daarnaast is de verwachting dat transformationele leiders de juiste HR-praktijken inzetten gebaseerd op de visie van de organisatie. Hiermee zijn medewerkers te motiveren om zich te interesseren voor deze visie (Vermeeren, 2014).

Kooij (2010) maakt een verder onderscheid bij de toewijding gerelateerde HR-praktijken tussen maintenance HR-praktijken en ontwikkeling HR-praktijken. Ontwikkeling HR-praktijken zijn gericht op groei en het bereiken van hogere doelen (Kooij, 2010). Binnen dit onderzoek zal er daarom hierop gefocust worden. Door de wijzigende tendens van baanzekerheid naar werkzekerheid is het continue verder ontwikkelen onmisbaar (Forrier & Sels, 2003). Er wordt een direct verband beschreven door verschillende onderzoeken tussen HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen en employability (Wittekind, Raeder & de Grote, 2009; Veld, Semeijn, & van Vuuren, 2015; Fleischmann et al., 2015; Ybema, van Vuuren & van Dam, 2017).

In het verleden is er veel aandacht geweest voor HR-praktijken en leiderschap als twee afzonderlijke onderzoeksgebieden (Vermeeren, Kuipers & Steijn, 2014). Uiteindelijk is meer interesse ontstaan in de combinatie van de twee wetenschapsgebieden vanwege de gedeelde werking van HR-praktijken en leiderschapsstijlen op de perceptie van medewerkers (Vermeeren et al., 2014). Leidinggevend hebben HR-praktijken nodig om hun management activiteiten te ondersteunen en de manier waarop ze gebruik maken van de HR-praktijken wordt beïnvloed door de managementstijl (Vermeeren et al., 2014). Dit onderzoek dient verder inzicht te geven in de gezamenlijke werking van HR-praktijken gericht op ontwikkeling en transformationeel leiderschap op employability.

H1.1 Probleemstelling

Dit onderzoek heeft als uitgangspunt dat transformationeel leiderschap meer gebruik maakt van HR-praktijken (Vermeeren, 2014). Ook blijkt dat HR-praktijken een positief effect hebben op employability (Wittekind et al., 2009). Verder is er een direct effect te vinden tussen transformationeel leiderschap en employability (Birasnev et al., 2011; Yizhong et al., 2019). Er is echter geen onderzoek bekend naar de gedeelde werking van transformationeel leiderschap en ontwikkeling HR-praktijken op employability. Het doel van dit onderzoek is om deze gedeelde werking in kaart te brengen. Dit levert de volgende probleemschets:

“Hoe beïnvloeden transformationeel leiderschap en de HR-praktijk ‘leren en ontwikkelen’ de employability van de ondersteunende medewerkers bij de TU Delft?”

H1.1.1 Theoretische deelvragen uitgaande van de literatuur

De bovenstaande probleemstelling is opgedeeld in deelvragen om een antwoord te kunnen geven. De deelvragen zijn ook onderverdeeld in theoretische deelvragen en empirische deelvragen.

- Op welke manier wordt employability in de literatuur beschreven?
- Welke eigenschappen heeft een transformationele leider en hoe beïnvloedt een transformationele leider de employability?
- Op welke manier leveren de HR-praktijken “leren en ontwikkelen” een bijdrage aan de employability van medewerkers?

H1.2.1 Empirische deelvragen

- Welke visie hebben medewerkers van de TU Delft over employability?
- Op welke manier verwachten medewerkers van de TU Delft ondersteuning van hun leidinggevende op het gebied van employability?
- Op welke manier dragen de huidige HR-praktijken binnen de TU Delft op het gebied van leren en ontwikkeling bij aan de employability van medewerkers?

Het onderzoek zal worden gedaan op basis van semigestructureerde interviews. De interviews zullen worden gehouden bij een viertal verschillende afdelingen met ondersteunend technisch personeel binnen de TU Delft. De resultaten dienen antwoord te geven op welke manier employability wordt gezien door de medewerkers van de TU Delft en wat voor ondersteuning de TU Delft aan de employability van medewerkers kan geven door middel van leiderschap en het inzetten van HR-praktijken gericht op ontwikkeling. Binnen de TU Delft blijven medewerkers nu vaak binnen dezelfde functie werkzaam. Verwacht wordt vanuit de afdeling Talent & Development dat niet alle medewerkers actief bezig zijn met hun eigen employability. De nadruk wordt gelegd op het ondersteunde personeel binnen de TU Delft aangezien er voor het wetenschappelijk personeel een meer afgebakende loopbaan is vastgesteld. Ook vraagt de aard van het werk bij wetenschappelijk personeel dat zij continu zichzelf blijven ontwikkelen en hun kennis up to date houden.

H1.3 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is terug te vinden in de gezamenlijke werking van transformationeel leiderschap en HR-praktijken gericht op ontwikkeling op employability. Er dient meer inzicht te komen in de gezamenlijke wisselwerking tussen HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen en transformationeel leiderschap als afhankelijke variabele enerzijds en employability als onafhankelijke variabele anderzijds. Er is voor zover bekend geen ander onderzoek gedaan naar deze specifieke wisselwerking. Zo zijn er wel onderzoeken te vinden die de wisselwerking beschrijven tussen transformationeel leiderschap en employability (Van der Heijden & Bakker, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2014; Böttcher, Albrecht, Venz & Felfe, 2018). Ook is er literatuur te vinden over de wisselwerking tussen HR-praktijken leren en ontwikkelen en employability (Wittekind, Raeder & de Grote, 2009; Veld, Semeijn, & van Vuuren, 2015; Ybema et al., 2017). Er wordt een wederzijdse versterkende werking verwacht tussen transformationeel leiderschap en HR-praktijken gericht op employability.

H1.4 Maatschappelijke relevantie

De toegevoegde waarde van dit onderzoek voor de maatschappij is te vinden in de veranderende arbeidsmarkt. Medewerkers blijven niet langer hun hele leven werkzaam bij dezelfde organisatie (Sammara et al., 2013). Grenzeloze carrières worden steeds meer de norm (Sammara et al., 2013). Het bijhouden van kennis en vaardigheden is daarmee essentieel geworden (Bertson et al., 2006). Werk is niet langer leidend, maar het vermogen om employable te zijn (Rodrigues et al., 2019). Het voordeel voor de maatschappij is dat met een hogere mate van employability leidt tot meer voorziening in werk daarmee tot mindere sociale lasten (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Dit onderzoek dient een

extra verdieping te geven op hoe employability kan worden bereikt om zo de transitie te kunnen maken naar grenzeloze carrières.

H1.5 Bestuurlijke relevantie

Bestuurskunde is de studie van het management, opereren en functioneren van overheid en lichamen van organisaties in de publieke sector (Van Thiel, 2014, p. 1). In de onderstaande tekst zal helder worden waarom het juist implementeren van de CAO onderdeel is van bestuurlijke relevantie. Binnen de CAO van Nederlandse universiteiten is er extra aandacht gekomen voor mobiliteit en employability (VSNU, 2020). Bij employability staat benoemd dat een medewerker in principe na een periode van vier tot zes jaar een carrièrestap zal maken. Tijdens deze periode worden er ontwikkelactiviteiten ondernomen als voorbereiding op de volgende carrièrestap (VSNU, 2020). Dit hangt samen met het standpunt dat medewerkers zich binnen de universiteit dienen te blijven ontwikkelen (VSNU, 2020). De TU Delft dient de ontplooiing van vervolgstappen voor de loopbaan van een medewerker te faciliteren (VSNU, 2020). De CAO is een voorbeeld van een beleidsstuk zoals omschreven door Van Thiel (2014). Onderzoek naar beleid binnen de publieke sector dient erop gericht te zijn hoe beleid efficiënter kan worden ingezet (Thiel, 2014). Een beleidsprogramma is hierbij de oplossing voor een specifiek probleem. Het beschrijft een beleid, sociaal of organisatorisch probleem als de middelen die worden ingezet om het probleem op te lossen (Van Thiel, 2014, p. 6). Dit onderzoek kan inzicht geven op welke manier de huidige faciliteiten, in de vorm van HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen, een bijdrage leveren aan de employability van het personeel.

Binnen de inrichting van employability bij de TU Delft is het de taak van de leidinggevende om de ontwikkeling met de medewerker te bespreken. Dit is onderdeel van de beoordeling (VSNU, 2020). Dit onderzoek geeft meer inzicht in hoe leiderschap een bijdrage kan leveren aan employability en geeft zo extra richting voor de CAO hoe leiderschap dient te worden ingericht.

H1.6 Leeswijzer

Voor dit onderzoek is allereerst een literatuurverkenning gedaan die is terug te vinden in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 volgt nadere uitleg over de manier waarop het onderzoek methodologisch verantwoord is. Hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten van het onderzoek en hierin wordt ook gelijk de koppeling gemaakt met bestaande literatuur waaruit een analyse volgt. De conclusie staat in hoofdstuk 5 met bijbehorende discussie. In ditzelfde hoofdstuk volgen aanbevelingen voor de organisatie.

H2 Theoretisch kader

Het theoretisch kader geeft antwoord op de drie geformuleerde theoretische deelvragen. Er volgt eerst een uitweiding over het begrip employability. Vervolgens wordt er uiteengezet waarom transformationeel leiderschap van belang is voor employability en ten slotte zal er worden uitgedragen op welke manier HR-praktijken gericht op ontwikkeling bijdragen aan de employability.

H2.1 Op welke manier wordt employability in de literatuur beschreven ?

Binnen de literatuur is er veel onenigheid te vinden over de definitie van employability (Forrier & Sels, 2003; Thijsen et al., 2008; Römgens, Scoupe & Beaussaert, 2019). Forrier & Sels (2003, p.106) omschrijven employability als 'de kans op werk in de interne of externe arbeidsmarkt'. Fugate, Kinicki & Ashforth (2004, p.16), omschrijven employability door: "een vorm van werk specifiek aanpassingsvermogen dat medewerkers in staat stelt om carrièrekansen te benutten". Hierbij wordt niet ingegaan op het onderscheid tussen interne en externe arbeidsmarkt zoals bij de definitie van Forrier & Sels (2003). In Van der Heijde & Van der Heijden (2006, P.453) wordt employability omschreven als "het verkrijgen of creëren van werk door het optimaal gebruik maken van competenties". Van der Heijde & Van der Heijden (2006) geven aan dat de door hen gehanteerde definitie veel overlap heeft met Forrier & Sels (2003) en Fugate et al. (2004). Wel wordt er binnen Van der Heijde & van der Heijden (2006) sterk de nadruk gelegd op het gedragscomponent van medewerkers. Daarnaast wordt zowel de interne als de externe arbeidsmarkt benadrukt. Net als in de definitie van Fugate et al. (2004) wordt het accent gelegd op de eigen persoonlijke kracht in de vorm van kennis en vaardigheden (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Finaal is de meest algemene definitie van Thijsen et al. (2008, p. 167): 'De mogelijkheid te overleven in de interne of externe arbeidsmarkt'. Dit geeft een algemeen beeld van de voorgaande definities weer, maar benadrukt niet hoe employability bereikt kan worden, terwijl bijvoorbeeld Van der Heijde & van der Heijden (2006) juist de nadruk leggen op het gebruik van competenties.

Zo kan grofweg de tweedeling worden gezien in de literatuur waar de nadruk wordt gelegd op dan wel het bevorderen van mobiliteit of het vermogen om een carrière te vormen (Forrier & Sels, 2003; Thijsen et al., 2008) of op het ontwikkelen van competenties (Fugate et al., 2004; Van der Heijde & van der Heijden, 2006). De overeenkomst tussen alle definities is het verkrijgen en het behouden van werk (Forrier & Sels, 2003; Fugate et al., 2004; Van der Heijden & van der Heijden, 2006; Thijsen et al., 2008).

Binnen dit onderzoek wordt de definitie van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) aangehouden, vanwege een tweetal redenen. Allereerst is het gedragscomponent gevat in de definitie, waarbij competenties het resultaat zijn van gedrag ten opzichte van bepaalde persoonlijke

capaciteiten en de motivatie om hier naar te handelen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Ten tweede wordt de nadruk gelegd op het verkrijgen van werk zowel intern als extern door het optimaal gebruik van de genoemde competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Employability heeft vanuit het oogpunt van de medewerker als meest duidelijke voordeel een grotere kans op voldoening gevend werk (Forrier & Sels, 2003). Thijsen et al. (2008) voegt hieraan toe dat medewerkers hiervoor de juiste kennis en vaardigheden moeten bezitten. Verdere oordelen voor de werknemer zijn volgens Van der Heijden, de Lange, Demerouti & van der Heijde (2009) dat een hogere employability leidt tot het vaker maken van promotie en een hoger inkomen. Daarnaast biedt een hogere employability ook als voordeel dat het leidt tot minder werkonzekerheid (De Cuyper, Mäkikangas, Kinnunen, Mauno, & De Witte, 2012). Zo is het belangrijk voor medewerkers om zich te blijven ontwikkelen, omdat anders hun vaardigheden niet langer up to date zijn (Van Emmerik, Scheurs, De Cuyper, Jawahar & Peeters, 2012).

Waar de voordelen in carrièreontwikkeling voor medewerkers duidelijk zijn, zijn er ook voordelen voor het welzijn van medewerkers. Medewerkers met een hoge employability beoordelen hun eigen werksituatie beter met als gevolg een betere algehele gezondheid en een beter welzijn (Bertson & Marklund, 2007). Door De Cuyper et al. (2012) wordt benoemd dat een hoge gepercipieerde externe employability leidt tot minder gevoelens van baanonzekerheid en daarmee tot minder vermoeidheid bij medewerkers. Door Vanhercke, Kirvis, De Cuyper, Verbruggen & De Witte (2015) is daarnaast het effect omschreven van de afwezigheid van negatieve effecten van "ill-being" als gevolg van employability. Met "ill-being" worden gevoelens van depressie en sociaal disfunctioneren bedoeld. Door van Herke et al. (2015) is naast verminderde negatieve effecten van "ill being", ook ondervonden dat employability leidt tot hogere gevoelens van welzijn.

Naast voordelen voor de werknemer heeft employability ook voordelen voor de organisatie. Zo blijkt dat medewerkers die meer arbeidsmogelijkheden hebben binnen een organisatie ook meer toegewijd zijn aan een organisatie (De Cuyper & De Witte, 2011). Dit leidt tot minder verloop van personeel (De Cuyper & De Witte, 2011). Daarnaast blijkt ook uit Cuyper & De Witte (2011) dat een hogere mate van betrokkenheid bij medewerkers resulteert in betere prestaties. De management paradox, dat een verhoogd employability leidt tot medewerkers die sneller op zoek gaan naar een andere baan, wordt ontkracht (De Cuyper & De Witte, 2011). Ten slotte is het belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen, omdat anders hun vaardigheden niet langer voldoende zijn om het werk uit te voeren (Van Emmerik et al., 2012).

Waar de voordelen voor zowel werknemer als werkgever in kaart zijn gebracht wordt door Van der Heijde & Van der Heijden (2006) benoemd dat er competenties voor medewerkers nodig zijn om een baan te verkrijgen en te behouden. Römgers et al. (2019) heeft deze competenties verder in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot een set van vijf overkoepelende dimensies die de employability

van een individu bepalen. In veel van de dimensies van Römgens (2019) speelt de houding van een individu een rol om employable te blijven. De houding speelt een integrale rol, maar wordt niet bij de individuele dimensies benoemd.

Römgens et al. (2019) omschrijven als eerste dimensie menselijk kapitaal. Menselijk kapitaal wordt omschreven als de kennis en vaardigheden om te kunnen voldoen aan prestatieverwachtingen van de werkgever (Römgens et al., 2019).

Als tweede dimensie komt naar voren wat Fugate et al. (2004) noemt carrière identiteit. Het dient antwoord te geven op de overkoepelende vraag "wie ben ik?" (Fugate et al., 2004, p.19). Römgens et al. (2019) beschrijft dit als reflectie, in de breedste zin van het woord. Hiermee wordt bedoeld dat iemand zich bewust is van zijn positie in de arbeidsmarkt inclusief: doelen en normen en waarden. En de mate waarin doelen en normen en waarden overeen met de organisatie (Römgens et al., 2019).

Römgens et al. (2019) benoemt ten derde levenslang leren door middel van zowel pro-actief als passieve flexibiliteit. Hierin wordt de bereidheid van een individu benoemt om zowel pro-actief als passief zich aan te passen aan een veranderende omgeving (Römgens et al., 2019). Dit komt overeen met anticipatie en optimalisatie en flexibiliteit zoals omschreven door Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Anticipatie en optimalisatie is het: "het voorbereiden op toekomstig werk op een persoonlijke en creatieve manier om zo te streven voor de beste mogelijke baan en carrière uitkomst" (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 454). Persoonlijke flexibiliteit wordt omschreven als: "het aanpassingsvermogen van een individu in de werk- en arbeidsmarkt omgeving die ze niet zelf hebben gekozen" (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 455). Het actief bezig zijn met de eigen arbeidsmarktwaarde en tijd besteden aan het verbeteren van kennis en vaardigheden zijn allemaal manieren waarop anticipatie en optimalisatie wordt gemeten (Van der Heijden & Van der Heijden, 2006). Persoonlijke flexibiliteit wordt gemeten door hoe makkelijk aanpassing mogelijk is op veranderingen in de werkplaats en hoe makkelijk is een overstap te maken is naar een andere organisatie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). In levenslang leren zal dus worden gemeten hoe iemand zich passief en actief aan kan passen op de omgeving (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Römgens et al., 2019). Vanwege de heldere omschrijving van Van der Heijde & Van der Heijde (2006) wordt gekozen voor de definiëren van deze begrippen ten opzichte van de meer vage omschrijving van actief en passief ontwikkelen volgens Römgens et al. (2019).

Als vierde dimensie benoemt Römgens et al. (2019) sociaal Kapitaal. Dit wordt gezien als het hebben en onderhouden van een werk gerelateerd netwerk. Hierin zitten kennis, vaardigheden en gedrag verweven om dit netwerk op een zo goed mogelijke wijze op te bouwen en te onderhouden (Römgens et al., 2019). Door Fugate et al. (2004) wordt een onderscheid gemaakt in een formeel en een informeel netwerk dat een individu kan hebben en daarvan op een juiste manier gebruik kan

maken. Een voorbeeld van een informeel netwerk is een 'vriend van een vriend' (Fugate et al., 2004, p. 24). Een voorbeeld van een formeel netwerk is 'een door de organisatie gesponsorde plaatsingsdienst' (Fugate et al., 2004, p. 24).

Als laatste dimensie benoemt Römgers et al. (2019) een gezonde werk-privé balans. Bij een gezonde werk-privé balans is het van belang om een goede afweging te kunnen maken tussen belangen van de werkgever en de persoonlijke belangen (Römgers et al., 2019). Volgens Römgers et al. (2019) gaat het hier daarnaast om een juiste stressmanagement.

Het belang van employability is inmiddels duidelijk geworden, voor zowel: het individu, de organisatie en de maatschappij (Forrier & Sels, 2003). Smith & Comyn (2004) tonen aan dat het aanmoedigen, waarderen, respecteren, het delen van ervaringen, het hebben van persoonlijke gesprekken, naast het zijn van een sterk rolmodel als leider, een positieve bijdrage heeft aan employability van volgers. Dit toont grote gelijkenissen met wat wordt omschreven als een transformationeel leider (Bass, 1985).

H2.2 Welke eigenschappen heeft een transformationele leider en hoe beïnvloedt een transformationeel leider de employability?

Door Bass (1985) worden transformationele leiders omschreven als leiders die volgers stimuleren en motiveren tot buitengewone prestaties. Transformationele leiders helpen volgers te ontwikkelen door afstemming te vinden tussen de doelen van de leider, de groep, het individu en de organisatie (Bass, 1985). Transformationele leiders kunnen volgers helpen om beter te presteren dan verwacht wordt en transformationele leiders zorgen voor een hogere mate van volgerstevredenheid. Ook leidt transformationeel leiderschap tot meer betrokkenheid bij volgers (Bass, 1985). De volger beweging tot zelfactualisatie wordt gedaan door middel van een viertal dimensies: idealistische invloed, inspirationale motivatie, intellectuele stimulatie en individuele steun (Bass, 1985). Bass (1985) omschrijft transformationeel leiderschap dus aan de hand van een set van samengestelde dimensies. Bij Bass (1985) ontbreekt het echter nog aan een definitie voor transformationeel leiderschap. Bij Hater & Bass (1988, p. 695) is wel een definitie terug te vinden, namelijk: 'De dynamiek van transformationeel leiderschap heeft betrekking op sterke persoonlijke identificatie van de leider, het delen van een gemeenschappelijke visie voor de toekomst, en verder gaan dan het eigen belang of beloningen in ruil voor concessies'. Door Rouché, Baker & Rose (1989) is transformationeel leiderschap gedefinieerd als: "het vermogen van de leider om invloed uit te oefenen op de waarde, overtuigingen, het geloof en gedragingen van anderen door met hen en door hen te werken om zodoende de missie en doel van de organisatie te behalen" (Rouché et al., 1989, p.23). De overeenkomst tussen beide definities is een leider die invloed uitoefent op een volger door middel van een dynamisch proces. In dit dynamische proces vindt een uitwisseling plaats waardoor overtuigingen van de volger worden

gewijzigd. Zo kan een gemeenschappelijke visie en missie worden gevormd (Hater & Bass, 1988; Rouchet et al., 1989).

Waar Bass (1985) de verschillende dimensies gebruikt om het concept te omschrijven zullen deze nader worden geanalyseerd. Door Bass (1985) is de eerste dimensie, idealistische invloed, omschreven als: leiders die inspireren kunnen emoties ontlokken bij volgers. Door Day & Antonakis (2012) wordt omschreven dat volgers leiders waarderen door een rolmodel waar tegenop kan worden gekeken. Ook bieden deze leiders een visie en een doel (Day & Antonakis, 2012).

Inspirationale motivatie is het door leiders inspireren en motiveren van medewerkers om zo ambitieuze doelen te behalen (Day & Antonakis, 2012). Dat gaat door het verhogen van verwachtingen bij volgers en het uitspreken van vertrouwen dat volgers kunnen voldoen aan deze verwachtingen (Day & Antonakis, 2012). Door het enthousiasmeren en het tonen van optimisme worden volgers gemotiveerd om uitkomsten te laten zien die verder gaan dan normale prestaties (Day & Antonakis, 2012).

Door Knippenberg & Sitkin (2013) wordt beschreven dat er een grote overlap is tussen de dimensies van idealistische invloed en inspirationale motivatie. Zo dient idealistische invloed als effect teweeg te brengen dat volgers een gevoel krijgen van trots, respect en vertrouwen (Knippenberg & Sitkin, 2013). De leider brengt ook een gevoel teweeg van een doel en een collectieve missie die volgers samen najagen (Knippenberg & Sitkin, 2013). Dit waar inspirationale motivatie leidt tot het vormen van een visie en het communiceren van hoge prestatieverwachtingen (Knippenberg & Sitkin, 2013). Gezien de grote overlap tussen missie en visie zijn er grote overeenkomsten tussen idealistische invloed en inspirationale motivatie (Knippenberg & Sitkin, 2013). Beide dimensies dan ook vaak samen genoemd als één charisma factor (Knippenberg & Sitkin, 2013).

Bij de dimensie intellectuele stimulatie wordt innovativiteit en creativiteit bij volgers gestimuleerd door problemen te reframen en oude situaties vanuit nieuwe invalshoeken te bekijken (Bass, 2006; Day & Antonakis, 2012). Doordat medewerkers worden uitgedaagd in hun probleemoplossend vermogen zullen ze ook anders kijken naar innovatieve of creatieve oplossingen voor een probleem. (Day & Antonakis, 2012).

Als laatste dimensie wordt individuele steun benoemd (Bass, 2006 ; Day & Antonakis, 2012). Persoonlijke communicatie belangrijk is belangrijk voor individuele steun en de leider dient volgers te zien als mensen en niet enkel als werknemer (Bass, 2006). Onderdeel van individuele steun is dat het potentieel van een individu wordt benut. Dit wordt gedaan door het benutten van ontwikkelingskansen met behulp van ondersteuning (Bass, 2006). Onderdeel kan zijn het delegeren van taken om de volger verder te ontwikkelen. Leiders hebben de rol van mentor en helpen het potentieel van volgers te benutten (Day & Antonakis, 2012).

De perceptie van volgers op hun eigen employability is beter als hun leider een transformationele leider is (Camps & Rodriguez, 2011; van der Heijde & Van der Heijden, 2014). Echter, niet alle volgers zijn met elkaar vergelijkbaar. Medewerkers zitten allen in een andere fase van hun employability proces (Van der Heijde & Van der Heijden, 2014). Zodoende hebben medewerkers in de verschillende fases van hun employability proces behoefte aan een andere dimensie van transformationeel leiderschap. (Van der Heijde & Van der Heijden, 2014). Dit sluit aan op Crane & Hartwell (2018) waar er een andere dimensie van transformationeel leiderschap op de voorgrond treedt op basis van de mentale complexiteit van de volger en waar de fase van de volger leidend is voor de gebruikte dimensie van leiderschap. Hier wordt mentale complexiteit omschreven als de wijze hoe volgers zich zien in verhouding tot de omgeving (Crane & Hartwell, 2018). Medewerkers met een betere mentale complexiteit presteren beter in hun huidige rol en zullen ook beter voorbereid zijn op een toekomstige andere rol (Crane & Hartwell, 2018).

Een andere bijdrage dat transformationeel leiderschap kan hebben op employability is door het effect op menselijk kapitaal Birasnev, Ragnekar & Delpati (2011). Hierin wordt menselijk kapitaal gedefinieerd als 'de individuele capaciteit van medewerkers bij een organisatie om de vaardigheden, vermogen, en innovatief handelen in te zetten om de taken af te handelen die bij een functie komen kijken' (Birasnav et al., 2011, p. 107). Transformationele leiders oefenen hier invloed op uit door het stimuleren van de intelligentie van medewerker, het creëren van een visie en erkenning hebben voor de persoon achter de medewerker (Birasnev et al., 2011). Yizhong, Barenchenko, Lin, Keun & Ma (2019) schrijven hierop aanvullend over de rol van transformationeel leiderschap op baaneigenschappen. Baaneigenschappen worden omschreven als eisen die worden gesteld aan een baan; werk gerelateerde conflicten, werkdruk en onverwachte taken (Yizhong et al., 2019). Daarnaast is er ook de mate van invloed die een werkgever heeft op de manier hoe iemand zijn werk invult en in hoeverre iemand zijn vaardigheden kwijt kan in een functie (Yihzong et al., 2019). Een transformationele leider zorgt ervoor dat banen minder repetitief aanvoelen en dat volgers meer hun creativiteit en vaardigheden kunnen inzetten bij hun werk (Yizhong et al., 2018). Een transformationele leider heeft op deze manier invloed op de baaneigenschappen wat bijdraagt aan de mate van employability (Yizhong et al., 2019). Zo is de overeenkomst dat zowel Birasnev et al. (2011) als Yizong et al. (2019) omschrijven dat transformationele leiders invloed uitoefenen op de wijze hoe volgers het werk uitvoeren en hoe zij dit werk ervaren. Hierin komt menselijk kapitaal zoals dit wordt omschreven door Birasnev et al. (2011) en baaneigenschappen zoals omschreven door Yizong et al. (2019) overeen met menselijk kapitaal (één van de dimensies van employability) zoals omschreven door Römgers et al. (2019, p 2593): 'De menselijk kapitaal dimensie refereert naar de kennis, vaardigheden, en houding die nodig zijn voor prestatieverwachtingen in een gegeven baan of professioneel domein'.

2.3 Op welke manier leveren de HR-praktijken 'leren en ontwikkelen' een bijdrage aan de employability van medewerkers?

Om menselijk kapitaal te ontwikkelen maken organisaties gebruik van HR-praktijken (Snell & Dean, 1992). De focus zal binnen dit onderzoek liggen op HR-praktijken met betrekking tot ontwikkeling. Deze worden omschreven als: "praktijken die individuele medewerkers helpen om hogere doelen van functioneren te behalen, bijvoorbeeld training en interne promotie" (Kooij, 2010, p.15). Zo dragen HR praktijken gericht op leren en ontwikkelen bij aan de perceptie van medewerkers op hun employability (Wittekind et al., 2009; Veld, et al., 2015; Ybema et al. 2017). Door Boon, Den Hartog, Boselie, Paauwe (2011) wordt benoemd dat HR-praktijken bijdragen aan het gevoel dat medewerkers zich meer geschikt voelen voor een baan.

Ybema et al. (2017) geeft aan dat er verschillen zijn met algemene HR-praktijken. Zo hebben HR-praktijken gericht op employability een lange termijn doel voor ogen van het inzetbaar houden van medewerkers. Dit doel kan ook zich buiten de organisatie afspelen. Dit waar algemene HR-praktijken betrekking hebben op het bereiken van strategische doelen van de organisatie (Ybema et al., 2017).

De Vries et al. (2001) benoemen welke HR-praktijken het meeste worden geïmplementeerd. HR-praktijken gericht op ontwikkeling zijn op te delen in: scholing/ training, taakverrijking, baanroulatie, stimuleren van horizontale doorstroom en het stimuleren van verticale doorstroom (De Vries et al., 2001). Zaleska & de Menezes (2007) maken verder onderscheid in HR-praktijken gericht op ontwikkeling op basis van dimensies. Zo benoemen Zaleska & de Menezes (2007) traditionele ontwikkelpraktijken en horizontale HR ontwikkelpraktijken. Onder traditionele HR-praktijken valt coaching, mentoring, interne trainingen, externe trainingen en een uitdagende baan (Zaleska & de Menezes, 2007). Dit komt overeen met de HR-praktijken van scholing en taakverrijking zoals omschreven door De Vries et al. (2001). Door de Vries et al. (2001) worden niet de HR-praktijken van mentoring of coaching genoemd en wordt geen duidelijk onderscheid in interne of externe trainingen gemaakt. Door Zaleska & de Menezes (2007) worden met traditionele ontwikkelpraktijken bedoeld dat deze gericht zijn op ontwikkeling binnen een organisatie en op organisatie specifieke vaardigheden. Deze ontwikkelpraktijken zijn hierdoor minder goed overdraagbaar naar andere organisaties (Zaleska & de Menezes, 2007, p. 995). Onder de horizontale HR ontwikkelpraktijken vallen een drietal ontwikkelitems. Zo valt hieronder: "deelnemen aan een speciaal project of een andere functie binnen de organisatie (Zaleska & de Menezes, 2007, p. 995). Dit komt overeen met taakverrijking en baanroulatie zoals benoemd door de Vries et al. (2001). Door Zaleska & Menezes (2007) is ondervonden dat horizontale HR ontwikkelpraktijken en traditionele ontwikkel HR-praktijken even belangrijk worden gevonden door medewerkers. Vervolgens wordt door Kooij (2010) onderscheid gemaakt in drie dimensies van HR-praktijken gericht op ontwikkeling: 1) training en

ontwikkeling 2) interne promotie en carrièreontwikkeling en 3) baanverrijking. Training en ontwikkeling wordt gemeten als de aanwezigheid van de geschikte trainingen om een baan uit te voeren en aanmoediging vanuit een werkgever voor de medewerker om eigen persoonlijke vaardigheden te verbeteren (Kooij, 2010). Interne promotie en carrièreontwikkeling wordt beschreven als de kans om carrière doelen te halen binnen de huidige organisatie en de kans om door te groeien binnen de organisatie (Kooij, 2010). Baanverrijking wordt omschreven als de mate waarin een baan uitdagend is en in hoeverre de competenties van medewerkers terugkomen in een baan (Kooij, 2010). Tenslotte wordt hierop door Kooij, Dikkers & Lange (2014) als vierde aanvullende dimensie ontwikkeling in het werk gegeven, dit wordt omschreven als leren dat plaatsvindt als gevolg van het uitvoeren van (diverse) werkzaamheden (Kooij et al., 2014). De dimensies zoals benoemd door Kooij (2010) en Kooij et al. (2014) zullen worden aangehouden binnen dit onderzoek. Zo wordt ten eerste mentoring zoals omschreven door Zaleska & de Menezes (2007) gezien als onderdeel van de dimensies in transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Ten tweede komen de overige HR-praktijken zoals benoemd door de Vries et al. (2001) en Zaleska & de Menezes (2007) overeen met Kooij (2010) en Kooij et al. (2014).

Door van der Heijden, Boon, Klink & Meijs (2009) wordt uitgebreider ingegaan over op welke manier leren kan plaatsvinden: formeel en informeel (Van der Heijden et al., 2009). Hierin wordt informeel leren gedefinieerd als: leren dat plaatsvindt als bijproduct en dat eventueel ook onbewust kan plaatsvinden (Van der Heijden et al., 2009, p.21). Er is geen definitie gegeven van formeel leren, maar dit wordt omschreven als leren dat plaatsvindt in een klassikale omgeving (Van der Heijden et al., 2009). Als medewerkers voor lange periodes op dezelfde plek werkzaam blijven leidt dit tot minder informeel leren. Zo zijn er minder informele prikkels (van der Heijden et al., 2009). Als er uiteindelijk wordt gekeken naar welke factoren het meest voorspellend zijn voor employability dan zijn dit: formeel leren, interactie met de eigen supervisor en netwerken binnen de organisatie (van der Heijden et al., 2009). Van der Heijden et al. (2009) concluderen dat een mix van formeel- en informeel leren leidt tot de hoogste mate van employability. Als er wordt gekeken naar de HR-praktijken zoals opgesteld door Kooij (2010) training en ontwikkeling een vorm van formeel leren, doordat het geen afgeleide is van het werk. Bij ontwikkeling in het werk zoals omschreven door Kooij et al. (2014) is er wel sprake van informeel leren doordat er sprake is van leren als bijproduct van het werk (Van der Heijden et al., 2009).

Naast de implementatie van HR-praktijken dienen medewerkers ook de perceptie te ervaren van de aanwezigheid van HR-praktijken (Vermeeren, 2014; Veld et al., 2015). Ybema et al. (2017) benoemen dat HR-praktijken ingezet passend dienen te zijn voor de medewerkers. Medewerkers moeten daarom medeopstellers zijn en er gebruik van maken. Deze twee criteria bepalen hoe effectief een HR-praktijk is (Ybema et al., 2017). Tenslotte is het actief promoten en aanbieden van HR-

praktijken vanuit de organisatie van belang om de bekendheid van HR-praktijken onder de medewerkers te verspreiden (Ybema et al., 2017).

Naast de implementatie van de best passende HR-praktijken en de bekendheid van deze HR-praktijken spelen leiders ook een rol in de implementatie (Zhu et al., 2005). Zo blijkt uit onderzoek van Zhu et al. (2005) dat transformationele leiders meer gebruik maken van HR-praktijken. Dit komt doordat ze een goede visie hebben van wat er binnen de organisatie nodig is in de toekomst (Zhu et al., 2005). Door het gebruik van HR-praktijken kan een transformationeel leider personeel beter sturen richting deze visie. Ook uit onderzoek van Vermeeren et al. (2014) blijkt dat stimulerende leiderschapsstijlen meer gebruik maken van HR-praktijken. Bij een transformationele leider gaat het hierbij om de stimulerende stijl van leidinggeven (Vermeeren et al., 2014). Vasilaki et al. (2016) onderschrijven dat transformationele leiders meer gebruik maken van HR-praktijken. Zo zal een transformationele leider zich willen aanpassen op een nieuwe situatie en HR-praktijken gebruiken als hulpmiddel bij de transitie naar een nieuwe situatie (Vasilaki et al., 2016).

De verwachting is op basis van de literatuur dat transformationeel leiders meer gebruik zullen maken van HR- gericht op ontwikkeling (Zhu et al., 2005; Vermeeren et al., 2014; Vasilaki, 2016) en dat deze HR-praktijken vervolgens een positieve bijdrage leveren aan de employability (Wittekind, Raeder & de Grote, 2009; Veld, Semeijn, & van Vuuren, 2015; Ybema et al. 2017).

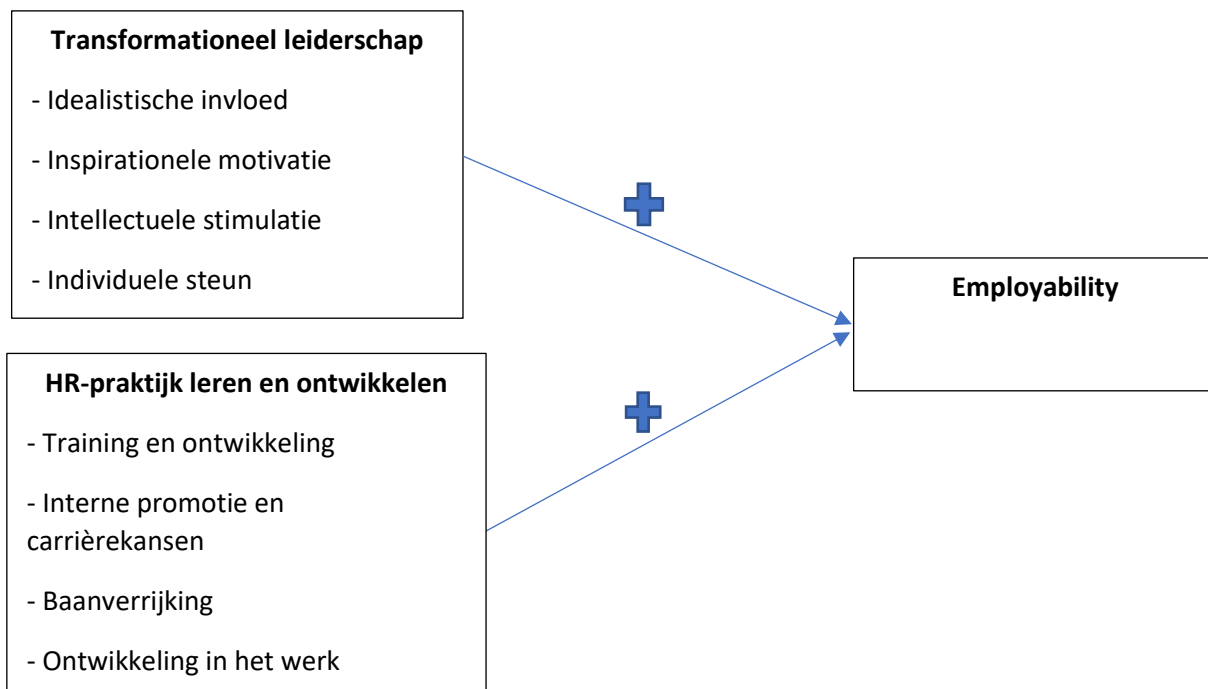
2.4 conceptueel model

De literatuur heeft geleid tot het onderstaande conceptueel model. Er wordt vanuit gegaan dat zowel transformationeel leiderschap als HR-praktijken gericht op ontwikkeling en mobiliteit bijdragen aan een toenemende mate van employability.

Door de literatuur wordt beschreven dat transformationeel leiderschap bijdraagt aan employability (Birasnev et al., 2011; Yizong et al., 2018). Transformationele leiders hebben een toegevoegde waarde op menselijk kapitaal door het stimuleren van intelligentie, het creëren van een visie en door erkenning te hebben voor het individu (Birasnev et al., 2011). Volgens Yizhong et al. (2019) zorgen leiders ervoor dat medewerkers een baan anders ervaren doordat de huidige baan minder repetitief aanvoelt en medewerkers beter hun vaardigheden kwijt kunnen in een baan.

Ook blijkt uit de literatuur een positieve relatie tussen HR-praktijk ontwikkeling en employability (Wittekind et al., 2009; Veld et al., 2015; Van Vuuren et al., 2015; Ybema et al., 2017). Meer HR-praktijken leiden tot meer kwalificaties waardoor een hoger menselijk kapitaal waarde wordt gecreëerd (Wittekind et al., 2009).

Hierbij wordt een samenhang verwacht tussen Transformationele leiderschap en HR-praktijk ontwikkeling gezien transformationeel leiders meer gebruik maken van HR-praktijken om zo sturing te kunnen geven aan hun visie (Zhu et al., 2005).



Figuur 1: Conceptueel model

H3 Methodologie

In de methodologie zal aan de orde komen op welke manier dit onderzoek is uitgevoerd. Eerst volgt een toelichting op de gehanteerde onderzoeksstrategie, vervolgens de operationalisering, de manier van dataverzameling, gevolgd door een casusbeschrijving van de TU Delft, een toelichting van de gekozen populatie, de selectie van respondenten, de betrouwbaarheid en validiteit en er zal worden afgesloten met de waarborging van de privacy.

H3.1 Onderzoeksstrategie

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is nodig als kwantitatieve statistieken niet het probleem dekken (Cresswell & Poth, 2017). Dat is hier aan de orde. De beleving van employability is immers per individu sterk verschillend. Zo raakt het unieke element van het individu verloren bij een kwantitatief onderzoek (Cresswell & Poth, 2017). Er is sprake van een verklarend onderzoek doordat er antwoord wordt gegeven op een *“hoe”* vraag. (Babbie, 2015). Het onderzoek dat wordt gehanteerd is een deductief onderzoek. Er is eerst een literatuuronderzoek gedaan op basis waarvan de theorie is ontwikkeld (Babbie, 2015).

Dit kwalitatieve onderzoek zal worden uitgevoerd in de vorm van een case study. Door van Thiel (2014, p. 86) wordt een case study omschreven als: *“een onderzoekstrategie waarbij één of meerdere casussen of onderwerp van studie worden onderzocht in een alledaagse, real life setting.”* In dit onderzoek is de casus een organisatie, namelijk de TU Delft. Het voordeel van een case study is dat er verder wordt ingezoomd op één casus die verder kan worden uitgediept. Er wordt een oplossing geboden voor de casus. Hierdoor is vergelijking met andere casussen ook geen vereiste bij een case study (Van Thiel, 2014). Er is sprake van een instrumentele case study doordat er slechts één casus wordt onderzocht (Cresswell & Poth, 2017). Een instrumentele case study leidt tot een illustratie van de staat van employability bij een enkele organisatie, in dit geval de TU Delft (Cresswell & Poth, 2017). Vanwege het gebrek aan tijd binnen het onderzoek zal data slechts één keer worden gemeten op een vast moment in tijd (Van Thiel, 2014). Er is dan sprake van een cross-sectioneel onderzoek (Babbie, 2015). De case study dient te worden afgesloten door het doen van beweringen en een afsluitend statement, dit wordt gedaan door middel van een conclusie met bijbehorende aanbevelingen (Cresswell & Poth, 2017).

De respondenten binnen dit onderzoek worden aangedragen door de leidinggevenden van de afdelingen. Deze manier van sampling valt onder *“stratified purposeful”*, dit wordt omschreven als een manier van sampling waarbij subgroepen met elkaar worden vergeleken (Cresswell & Poth, 2017). In dit onderzoek dient deze manier van sampling uit te lichten hoe een eventueel verschil in employability tussen afdelingen te verklaren valt. Doordat verschillen duidelijk worden kan er worden

vergeleken (Cresswell & Poth, 2017). In dit geval kan leiderschap tussen afdelingen worden vergeleken. Dit kan een mogelijk inzicht geven in hoe het leiderschap resulteert in gebruik van HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen en employability.

H3.2 Operationalisering

Om te meten in hoeverre transformationeel leiderschap en HR-praktijken gericht op ontwikkeling van invloed zijn op employability zullen de concepten worden gemeten aan de hand van dimensies. Het operationaliseringschema zoals hieronder te vinden in tabel 1 is gebaseerd op het theoretisch kader. Zo zijn er een verschillend aantal dimensies opgesteld met hierin waarden om de meetbaarheid van dimensies mogelijk te maken. De onderstaande operationaliseringschema is gebruikt bij het opstellen van de topiclijst terug te vinden in bijlage I-III.

Het onderstaande operationaliseringsschema dient van links naar rechts te worden gelezen waarin links een concept wordt gegeven met bijbehorende definitie. Er zijn dimensies opgesteld waarin de concepten zijn opgedeeld, vervolgens zijn er indicatoren benoemd die de meting van de dimensies mogelijk maakt, tenslotte zal er een positief of negatieve waarde worden gemeten bij de respondenten. Een positieve waarde is aangegeven met een “+” en een negatieve waarde met een “-”.

Employability is opgedeeld in de dimensies: menselijk kapitaal, reflectie, levenslang leren, Sociaal kapitaal en Balans (Römgens et al., 2019). Hierbij zijn in de dimensie van levenslang leren de indicatoren gebruikt zoals opgeteld door Van der Heijde & Van der Heijden (2006), namelijk anticipatie en optimalisatie en flexibiliteit. Voor de dimensie van sociaal kapitaal zijn elementen gebruikt van Fugate et al. (2004), namelijk formele- en informele netwerken. Een voorbeeldvraag voor de dimensie van menselijk kapitaal van employability is: “Op welke manier sluit jouw kennis en vaardigheden aan op de uitvoering van het werk? ”

Transformationeel leiderschap is opgedeeld in vier dimensies: idealistische invloed, inspirationale motivatie , intellectuele stimulatie en individuele steun (Bass, 2006; Day & Antonkai, 2012). Een voorbeeldvraag van de dimensie individuele steun is: “ Op welke manier besteed je leidinggevende persoonlijke aandacht aan je?”

HR-praktijken gericht op ontwikkeling is opgedeeld in: training en ontwikkeling, interne promotie en carrièrekansen, baanverrijking (Kooij, 2010) en ontwikkeling in het werk (Kooij et al., 2014). Een voorbeeldvraag van de dimensie interne promotie en carrièrekansen is: “ Hoe zou je willen doorgroeien binnen de TU Delft?”

Tabel 1: operationaliseringsschema

Concept	Definitie	Dimensies	Indicator	Waarden
Employability	Het continu blijven vervullen, verkrijgen of creëren van werk door het optimaal gebruik maken van competenties (van der Heijde & van der Heijden, 2006)	1 Menselijk kapitaal 2 Reflectie 3 Levenslang leren 4 Sociaal kapitaal 5 Balans	1 Menselijk kapitaal 1.1 Kennis 1.2 Vaardigheden 2 Reflectie 2.1 Doelen 2.2 Normen en waarden	+1.1.1 De medewerker heeft voldoende kennis om de functie goed uit te voeren -1.1.1 De medewerker heeft onvoldoende kennis om de functie goed uit te voeren +1.1.2 De medewerker heeft voldoende vaardigheden om de functie goed uit te voeren -1.1.2 De medewerker heeft onvoldoende vaardigheden om de functie goed uit te voeren +1.2.1 De medewerker heeft duidelijke carrièredoelen voor ogen -1.2.1 De medewerker heeft geen duidelijke carrièredoelen voor ogen +1.2.2 De medewerker vindt normen en waarden die voor hem/haar belangrijk zijn terug in de organisatie -1.2.2 De medewerker vindt normen en waarden die voor hem/haar belangrijk zijn niet terug in de organisatie

Tabel 1: operationaliseringsschema

[illegible]

Tabel 1: operationaliseringsschema

			5 Balans 5.1 Balans stressmanagement 5.2 Werk-privé balans	+1.4.2 De medewerker weet hoe hij/zij zijn informele netwerk in kan zetten om carrièrekansen te benutten -1.4.2 De medewerker weet hoe hij/zij zijn informele netwerk in kan zetten om carrièrekansen te benutten +1.5.1 De medewerker ervaart beperkte stress als gevolg van het werk -1.5.1 De medewerker ervaart veel stress als gevolg van het werk +1.5.2 De medewerker ervaart een goede balans in werk- en privéleven -1.5.2 De medewerker ervaart geen goede balans in werk- en privéleven
--	--	--	---	---

Tabel 1: operationaliseringsschema

Transformationeel leiderschap	het vermogen van de leider om invloed uit te oefenen op de waarde, overtuigingen, het geloof en gedragingen van anderen door met hen en door hen te werken om zodoende de missie en doel van de organisatie te behalen (Rouchet et al., 1989, p.23)	1 Idealistische invloed 2 Inspirationale motivatie 3 Intellectuele stimulatie 4 Individuele steun	2. 1 Idealistische invloed 2.1.1 De leider wordt gezien als rolmodel 2.1.2 Visie leidinggevende 2.2 Inspirationale motivatie 2.2.1 De leider inspireert volger tot betere prestaties 2.2.2 De leider schetst nieuwe uitdagingen 2.2.3 De leider toont enthousiasme 2.3 Intellectuele stimulatie 2.3.1 De leider stimuleert de volger tot creatieve of innovatieve oplossingen	+2.1.1 De volger neemt een voorbeeld aan de leider -2.1.1 De volger neemt geen voorbeeld aan de leider +2.1.2 De volger weet wat de visie van de leidinggevende is -2.1.2 De volger weet niet wat de visie van de leidinggevende is +2.2.1 De volger wordt door de leider uitgedaagd om beter te presteren -2.2.1 De volger wordt door de leider niet uitgedaagd om beter te presteren +2.2.2 De leider laat uitdagingen zien en hoe ze kunnen worden overwonnen -2.2.2 De leider laat geen uitdagingen zien +2.2.3 De leider laat enthousiasme zien -2.2.3 De leider laat geen enthousiasme zien +2.3.1 De volger voelt zich uitgedaagd door de leider om innovatieve oplossingen te vergaren -2.3.1 De volger voelt zich niet uitgedaagd door de leider om innovatieve oplossingen te vergaren
--------------------------------------	--	--	---	---

Tabel 1: operationaliseringsschema

			2.3.2 De leider daagt de volger uit om problemen vanuit een nieuwe invalshoek te bekijken 2.4 Individuele steun 2.4.1 De leider heeft persoonlijke aandacht voor de volger 2.4.2 De leider heeft aandacht voor de ontwikkelbehoefte van de volger	+2.3.2 De leider daagt uit om werk vanuit een andere invalshoek te bekijken -2.3.2 De leider daagt niet uit om werk vanuit een andere invalshoek te bekijken +2.4.1 De volger ervaart veel persoonlijke aandacht vanuit de leidinggevende -2.4.1 De volger ervaart weinig persoonlijke aandacht vanuit de leidinggevende +2.4.2 De volger heeft het idee dat de leider de ontwikkelbehoefte van hem/haar kent en hier naar handelt. -2.4.2 De volger heeft niet het idee dat de leider zijn/haar persoonlijke ontwikkelbehoefte kent. De leider handelt hier ook niet naar.
--	--	--	--	---

HR-praktijk ontwikkeling	Ontwikkeling HR-praktijken zijn gericht op groei en het bereiken van hogere doelen (Kooij, 2010)	1 Training en ontwikkeling 2 Interne promotie en carrièreontwikkeling 3 Baanverrijking 4 Learning on the job	3.1 Training en ontwikkeling 3.1.1 trainingen ten behoeve van het huidige werk 3.1.2 Trainingen ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling 3.2 interne promotie en carrièreontwikkeling 3.2.1 kans om carrièredoelen te behalen binnen de organisatie	+3.1.1 De volger ervaart voldoende mogelijkheden om trainingen te volgen om zich in het werk te ontwikkelen. -3.1.1 De volger ervaart te weinig mogelijkheden om trainingen te volgen om zich in het werk te ontwikkelen +3.1.2 De volger ervaart genoeg trainingen om zich persoonlijke te ontwikkelen +3.1.2 De volger ervaart onvoldoende trainingen om zich persoonlijk te ontwikkelen +3.2.1 De carrièredoelen van de medewerker sluiten aan bij de mogelijkheden die worden aangeboden in de organisatie - 3.2.1 De carrièredoelen van de medewerker komen niet overeen met
---------------------------------	--	---	--	--

Tabel 1: operationaliseringsschema

			3.2.2 Kans om door te groeien binnen de organisatie 3.3 Baanverrijking 3.3.1 Banen zijn goed vormgegeven om gebruik te maken van competenties van mensen 3.3.2 mate waarin een baan uitdagend is	de mogelijkheden die worden aangeboden in de organisatie + 3.2.2 De medewerker ervaart genoeg kansen om door te groeien binnen de organisatie. -3.2.2 De medewerker ervaart niet genoeg kansen om door te groeien binnen de organisatie +3.3.1 De medewerker ervaart dat hij/zij voldoende competenties kan gebruiken in het werk - 3.3.1 De medewerker ervaart niet dat hij/zij voldoende competenties kan gebruiken in het werk + 3.3.2 De medewerker ervaart de baan als uitdagend - 3.3.2 De medewerker ervaart de baan niet als uitdagend
--	--	--	---	---

Tabel 1: operationaliseringsschema

			3.4 Ontwikkeling in het werk 3.4.1 Medewerkers leren nieuwe vaardigheden door uitvoering van nieuwe werkzaamheden	+ 3.4.1 De baan wordt als afwisselend ervaren en de baan leert nieuwe vaardigheden voor de medewerker - 3.4.1 De baan wordt niet als afwisselend ervaren en leert geen nieuwe vaardigheden voor de medewerker
--	--	--	---	--

3.3 Methode van dataverzameling

Er is gekozen om dit onderzoek uit te voeren aan de hand van semigestructureerde interviews. Een interview dient gebaseerd te zijn op basis van topics die verder uitgediept worden (Babbie, 2015). Een topiclijst kan houvast bieden gedurende het interview. (Babbie, 2015). Er is een topiclijst per doelgroep gemaakt. Het verschil in topiclijsten tussen leidinggevende en medewerkers is er omdat bij de medewerkers vragen worden gesteld omtrent hun employability. Deze vragen worden niet gesteld aan de leidinggevendenden, omdat het onderzoek zich beperkt tot de employability van het technische personeel.

Onderdeel van kwalitatief onderzoek is dat interviewvragen dienen te worden herzien gedurende het onderzoek (Babbie, 2015). Er is zodoende voor gekozen om gedurende het onderzoek tussentijds vragen te wijzigen als deze onduidelijk blijken. Voor de opzet van de topiclijst is gekozen voor een opening met introductie, daarna de eigenlijke vragen en er is afgesloten met een concluderende vraag (Van Thiel, 2014). Het interview wordt hiermee langzaam opgebouwd en de 'lastigere' vragen van het onderzoek volgen in een later stadium (Van Thiel, 2014).

Alle geïnterviewden zijn per mail benaderd (zie bijlage IV). Interviews zijn zowel face to face afgenomen als door middel van videobellen. De interviews zijn opgenomen met behulp van Microsoft teams of een spraakrecorder. Er is een transcript gemaakt van alle interviews aan de hand van een letterlijk verslag (Van Thiel, 2014). Deze interviews zijn vervolgens gecodeerd betreffende relevante informatie voor het onderzoek. Dit codeerschema is te vinden in bijlage V.

3.4 De casus TU Delft

De TU Delft is een semipublieke organisatie met als hoofdtaken het geven van wetenschappelijk onderwijs, het uitvoeren van wetenschappelijke onderzoek en de overdracht van kennis aan de maatschappij (TU Delft, z.d-a.) . De TU Delft had in 2018 in totaal bijna 5500 FTE in dienst. Hiervan was 2144 FTE bestemd voor ondersteuning en beheerspersoneel wat neerkomt op 40% van het totale personeelsbestand (TU Delft, z.d.-b).

Uit de medewerkers enquête van de TU Delft (2020)¹ blijkt dat het merendeel van de medewerkers zich graag wil ontwikkelen. Zo is de bereidheid tot scholing hoog en worden ook de scholingsmogelijkheden als goed beoordeeld (TU Delft, 2020)¹. Waar de ontwikkelingsmogelijkheden en de bereidheid om te ontwikkelen hoog zijn, is er maar weinig interesse vanuit de medewerkers om over te stappen naar een andere functie, een leidinggevende functie of een ander organisatieonderdeel (TU Delft, 2020)¹. Er is echter wel veel interesse onder de medewerkers om verdere verdieping te zoeken of taken te verbreden (TU Delft, 2020)¹. Als er wordt gekeken naar de perceptie van medewerkers op de loopbaanmogelijkheden dan staan ze hier vrij neutraal tegenover (TU Delft, 2020)¹. Hierbij vallen in positieve zin de mogelijkheden op om taken en aandachtsgebieden te verbreden en mogelijkheden om verder te specialiseren. In negatieve zin zien medewerkers maar beperkte doorgroeimogelijkheden (TU Delft, 2020)¹.

H3.5 Populatie

Er is gekozen om interviews af te nemen bij ondersteund technisch personeel werkzaam voor de TU Delft. Vanuit de afdeling Talent & Development bij de TU Delft is namelijk een vraag naar de employability van het technisch personeel. Het beeld heerst dat deze medewerkers minder employable zijn. Dit kan binnen de TU Delft echter niet onderbouwd worden uit data. Dit onderzoek moet een beter inzicht geven van de employability binnen deze groep. Er zijn binnen de TU Delft verschillende afdelingen die voldoen aan de criteria van ondersteunend technisch personeel. Vanwege de grote vraag intern bij de TU Delft naar de employability van deze doelgroep waren er al vanaf de start van het onderzoek vier afdelingen bereid mee te doen met dit onderzoek. Deze afdelingen zijn goed met elkaar vergelijkbaar qua grootte en werkzaamheden. Zodoende is er dan ook besloten om met deze afdelingen verder te gaan voor het afnemen van interviews.

¹ Interne bron afkomstig van de TU Delft

H3.6 Selectie van respondenten

Er is met vier verschillende afdelingen gesproken. De afdelingsleider is geïnterviewd en de volgers die onder deze leider vallen. Om te zorgen voor een representatieve selectie is gekeken naar de criteria van geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Echter, zijn er meer mannelijke dan vrouwelijk technici werkzaam bij de TU Delft. Het aantal technici binnen de TU Delft met een afgeronde Hbo-opleiding is de grootste groep. Dit valt dan ook terug te zien in de respondenten.

Er zijn in totaal vijf leiders geïnterviewd en 14 volgers verdeeld over deze leiders. Er is bij één afdeling gekozen om twee leiders te interviewen omdat zij gezamenlijk sturing geven aan de afdeling. Er dient als kanttekening te worden gemaakt dat er voor technici bij de TU Delft er nooit sprake is van één leidinggevende. Zo is het leiderschap vaak verspreid over meerdere personen in de vorm van coördinatoren, managers en professoren. Als medewerkers het hebben over hun “leidinggevende” heeft dit niet altijd betrekking op de leidinggevende die is geïnterviewd voor dit onderzoek.

Om privacy redenen is het opleidingsniveau en de leeftijd van de leidinggevende geanonimiseerd. Zodoende willen de afdelingen anoniem worden verwerkt binnen het onderzoek. De leeftijd en het opleidingsniveau zou leidinggevers makkelijker herleidbaar maken.

De respondentnummering zoals te zien in tabel 2: respondentenoverzicht bestaat uit leidinggevende afgekort met L en bijbehorend nummer, waarbij het nummer refereert naar de afdeling. Daarnaast zijn de respondenten ook genummerd met de volgende opmaak: afdeling, respondentnummer. Zo valt te zien dat respondent 10 werkzaam is bij afdeling 3 (3.10).

Respondent	Functie	Afdeling	Geslacht	Leeftijd	Opleidingsniveau
L1	Leidinggevende	1	Man	x	x
L2	Leidinggevende	2	Man	x	x
L3.1	Leidinggevende	3	Vrouw	x	x
L3.2	Leidinggevende	3	Man	x	x
L4	Leidinggevende	4	Man	x	x
1.1	Medewerker	1	Man	33	HBO
1.2	Medewerker	1	Man	31	HBO
1.3	Medewerker	1	Vrouw	57	HBO
1.4	Medewerker	1	Vrouw	26	WO-master
2.5	Medewerker	2	Man	32	HBO
2.6	Medewerker	2	Man	45	WO-master
2.7	Medewerker	2	Man	61	MBO
3.8	Medewerker	3	Man	30	MBO
3.9	Medewerker	3	Man	61	MBO
3.10	Medewerker	3	Man	45	MBO
4.11	Medewerker	3	Man	60	HBO
4.12	Medewerker	4	Man	29	HBO
4.13	Medewerker	4	Man	47	HBO
4.14	Medewerker	4	Man	30	HBO

Tabel 2: Respondentenoverzicht

3.7 Methode van analyse

Interviews zijn gecodeerd in Excel voor relevante informatie. Het gebruikte codeerschema is te vinden in bijlage V. Hierin is per concept een tabblad aangemaakt waarin is geordend per dimensie van de concepten en ten slotte zijn de dimensies verder onderscheiden per indicator. Voor het coderen is er allereerst gebruik gemaakt van open coderen. Er is interpretatie gegeven aan wat een respondent waarschijnlijk bedoeld heeft met een quote (Babbie, 2015). Vervolgens is er in axiaal coderen gekeken wat belangrijke en overkoepelende codes zijn (Babbie, 2015). In de fase van selectief coderen is er gekeken naar in hoeverre quotes door respondenten overeen komen met de dimensies of indicatoren zoals opgesteld in tabel1: operationaliseringsschema (Babbie, 2015). Hierbij is er gekeken naar terugkerende elementen bij respondenten.

3.8 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van onderzoek te waarborgen wordt er aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Betrouwbaarheid wordt door Babbie (2015) gezien als in hoeverre de resultaten gelijk blijven indien een onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd. Betrouwbaarheid kan worden verhoogd door het opnemen en het uitschrijven van de interviews (Babbie, 2015).

Er is gekozen voor drie manieren van dataverzameling. Er is allereerst literatuuronderzoek gedaan, ten tweede is er gebruik gemaakt van interne documenten van de TU Delft en ten derde zijn er interviews afgenomen. Door meerdere soorten data te gebruiken wordt de betrouwbaarheid en validiteit hoger (Van Thiel, 2014)

De betrouwbaarheid is ook gewaarborgd door de topiclijst zoals te zien in bijlage I-III. De topiclijst is bij elk interview aangehouden en leidt er toe dat dezelfde vragenlijst is behandeld bij alle respondenten. Hierbij is niet altijd de volgorde van vragen consistent binnen de interviews, gezien het karakter van semigestructureerde interviews, maar wel alle vragen komen aan bod. De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd waardoor er een duidelijk overzicht is van de gesprekken. Dit zal het opnieuw uitvoeren van dit onderzoek vergemakkelijken (Babbie, 2015).

Met validiteit wordt bedoeld of hetgeen dat gemeten is een goede weerspiegeling geeft van hetgeen dat is beoogd te worden gemeten (Babbie, 2015). Babbie (2015) maakt onderscheid tussen interne en externe validiteit. Hier is interne validiteit of de onderzoeker gemeten heeft wat hij wenste te meten (Babbie, 2015). Theoretische onderbouwing is van belang en of de vragen goed zijn geoperationaliseerd (Van Thiel, 2014). Om dit te waarborgen is er een operationaliseringsschema gemaakt op basis van de relevante literatuur, zoals onderzocht in het theoretisch kader. Zo is gewaarborgd dat de vragen die worden gesteld theoretisch onderbouwd zijn. Externe validiteit wordt omschreven als de mate waarin de conclusies van het onderzoek van toepassing is op de rest van de wereld (Babbie, 2015). Met de generaliseerbaarheid van het onderzoek dient te worden uitgekeken gezien enkel technici zijn geïnterviewd bij de TU Delft. Zo geeft dit onderzoek weinig generaliseerbaarheid voor de rest van de TU Delft of andere werkvelden. Van Thiel (2014) geeft echter aan dat externe validiteit voornamelijk van belang is voor statistische onderzoeken waarbij statements over de gehele populatie worden gegeven.

3.9 Privacy

Binnen het onderzoek is er op verschillende manieren de privacy van respondenten gewaarborgd. Allereerst zijn respondenten geanonimiseerd en is niet te herleiden van welke afdeling een respondent afkomstig is. Door het gebruik van pseudoniemen in de vorm van respondentnummers zijn respondent niet herleidbaar (Babbie, 2015). Ten tweede is er toestemming gevraagd aan respondenten om gegevens van de respondent te verwerken aan de hand van een formulier. Hier kan de respondent aangeven welke gegevens hij wel of niet verwerkt wil hebben. Zo worden geen gegevens verwerkt

waarvoor geen toestemming is gegeven. Ten slotte is er een transcript gemaakt van het interview en hebben respondenten dit ook toegestuurd gekregen. Zo konden respondenten dit zelf teruglezen en mogelijke onjuistheden bespreken.

H4 Resultaten & analyse

In hoofdstuk 4 zullen de resultaten worden besproken zoals deze naar voren zijn gekomen in het onderzoek naar employability bij de TU Delft. Vervolgens wordt ook meteen geanalyseerd in hoeverre de resultaten bij de TU Delft aansluiten op de bestaande literatuur. In het onderzoek zijn er een drietal deelvragen geformuleerd. Deze zijn getracht te beantwoorden aan de hand van de analyse.

- Welke visie hebben medewerkers van de TU Delft over Employability?
- Op welke manier verwachten medewerkers van de TU Delft ondersteuning van hun leidinggevende op het gebied van Employability?
- Op welke manier dragen de huidige HR-praktijken binnen de TU Delft op het gebied van leren en ontwikkeling bij aan de Employability van medewerkers?

In de resultaten is over het algemeen geen groot verschil gevonden tussen afdelingen. Waar dit verschil per afdeling wel sterk naar voren is gekomen zal dit worden benoemd.

4.1 Welke visie hebben medewerkers van de TU Delft over Employability

De employability van medewerkers is onderscheiden in een vijftal indicatoren: menselijk kapitaal, reflectie, levenslang leren, sociaal kapitaal & balans. Per indicator volgen de gevonden resultaten.

4.1.1 Menselijk kapitaal

De medewerkers van de TU Delft hebben over het algemeen veel vertrouwen in hun kennis en vaardigheden en de manier waarop deze aansluiten op hun werk bij de universiteit. Respondenten geven aan dat de technische vooropleiding of eerdere technische ervaring vooral van invloed zijn op kennis en vaardigheden. Eerdere opgedane kennis of ervaring is direct bruikbaar voor de huidige functie. De overdraagbaarheid van kennis en ervaring draagt bij aan de inzet van menselijk kapitaal.

Er is slechts een enkeling die aangeeft breder te zijn opgeleid dan in de functie wordt gevraagd. Deze medewerkers zeggen dat zij juist door hun brede achtergrond een aanvulling kunnen geven op de kennis van collega's. Zo hoeft afwijkende kennis niet als 'slecht' te worden gezien.

Het belang dat medewerkers hechten aan eerdere kennis en ervaring voor hun huidige werk geeft aan dat de indicator van menselijk kapitaal een belangrijk element is van employability.

“Ja goed. Ik heb natuurlijk Technische natuurkunde gedaan. Dat sluit perfect aan bij dit werk inderdaad.” (Respondent 1.1)

*“absoluut 80% van de vaardigheden die ik gebruik komen nog steeds bij de installateur vandaan”
(Respondent 3.10)*

4.1.2 Reflectie

Het tweede element van employability is reflectie op de doelen en normen en waarden zoals medewerkers dit ervaren en de mate waarin zij dit kunnen terugvinden in hun huidige werk.

Er blijken weinig lange termijn doelen te zijn de gestelde doelen zijn niet ambitieus in de zin van doorgroeien, bijvoorbeeld gezond het pensioen halen. Medewerkers die wel duidelijke doelen hebben geven aan dat deze doelen moeilijk realiseerbaar zijn bij de TU Delft. Er is dan een mismatch tussen wat de TU Delft kan aanbieden en wat de medewerker verlangt.

“Ik kijk vooral naar vaardigheden en kennis en daarin is genoeg waar ik mij kan verbeteren. (...) dus verdiepen en verbreden eigenlijk.” (Respondent 4.12)

“Ik zit nu in technicus O & O drie volgens mij en ik wil naar twee. (...). Er zijn weinig kansen tussen jaarlijkse punten iets voor elkaar te krijgen.” (Respondent 1.2)

De tweede indicator van reflectie is normen en waarden. Medewerkers zeggen daarover voornamelijk dat zij het belangrijk vinden dat er een open en eerlijke omgang is met collega's. De meeste medewerkers geven aan dat de normen en waarden die zij belangrijk vinden in het werk ook voldoende terug te vinden zijn bij de TU Delft. Zo wordt de sfeer binnen de universiteit ervaren als een open en fijne werksfeer. De werksfeer is goed. Dat verhoogt het werkplezier.

Er zijn echter ook medewerkers die de universiteit als een politieke organisatie omschrijven, omdat het onduidelijk is welke kant wordt uitgegaan met de organisatie. Gebrek aan normen en waarden is echter geen reden om te vertrekken. Zo wordt bijvoorbeeld de aard van het werk, het onderzoek doen, als reden genoemd om te blijven of de zekerheid van de baan.

“Eerlijkheid en vertrouwen is een basis.” (Respondent 1.3).

“Omzien naar elkaar respectvol met elkaar omgaan, dan kom je een heel eind. En soms doorvragen hoe gaat het met jou? (Respondent 3.9)

“De universiteit is meer politiek dan inhoud, en vind ik wel jammer. Het gaat niet om de waarheid en goed onderwijs. Eerlijkheid is belangrijk. Dat zie ik niet genoeg terug.” (Respondent 2.6)

Er kan worden geconcludeerd dat reflectie geen belangrijk kenmerk is van employability. Als er wordt gekeken naar zowel de doelen als naar de normen en waarden dan vinden medewerkers dit vaak

genoeg terug in hun werk. Als zij dit echter onvoldoende terugvinden ontstaan er geen problemen. Ook gaan medewerkers niet op zoek naar ander werk.

4.1.3 Levenslang leren

Een derde element van employability is levenslang leren. Dit valt onder te verdelen in anticipatie en optimalisatie, de mate waarin iemand zich proactief aanpast om een betere arbeidsmarktpositie te bewerkstelligen. Levenslang leren bestaat uit persoonlijke flexibiliteit, de manier hoe iemand zich aanpast op een veranderende omgeving.

Als onderdeel van anticipatie en optimalisatie is gevraagd wat de inschatting van medewerkers is over hun eigen arbeidsmarktwaarde. Deze arbeidsmarktwaarde wordt vaak als goed beoordeeld. Ze vinden snel een nieuwe baan mocht dat nodig zijn. Er is veel vraag naar technici. Oudere respondenten hebben daar minder vertrouwen in. Een hogere leeftijd heeft dus een negatieve invloed op gepercipieerde arbeidsmarktwaarde.

“Dat is het grote voordeel van techneuten die kunnen overal aan de slag.” (Respondent 3.10)

“Na mijn opleiding heb ik bij verschillende bedrijven gesolliciteerd en toen heb ik drie aanbiedingen gekregen” (Respondent 4.12)

“Ik ben begin 60 en dan is het niet zo makkelijk.(...) Buiten TU denk ik dat het moeilijk wordt zoals bijvoorbeeld in het bedrijfsleven.” (Respondent 2.7)

Vervolgens is gevraagd aan respondenten op welke manier zij zich ontwikkelen om zo ook arbeidsmarktwaarde te behouden. Hier valt op dat ontwikkeling in de zin van proactieve zin zeer divers wordt ingestoken. Zo wordt het lezen van een artikel, het bijwonen van lezingen van studenten en het volgen van één van de vakken aan de TU Delft allemaal benoemd als manieren om te ontwikkelen. Als het echter gaat om proactieve actie in de vorm van trainingen dan is dit weinig.

De meest genoemde reden om een training te volgen is het gevolg van persoonlijke flexibiliteit, omdat het direct van pas komt in het werk. Trainingen hebben meestal te maken met veranderingen binnen de organisatie bijvoorbeeld door een nieuw apparaat. Er valt op dat medewerkers niet een sterke scheiding maken tussen trainingen gericht om de functie uit te voeren en ontwikkeling in proactieve zin. Zo is er vaak overlap tussen de twee indicatoren. Een training of vak biedt mogelijkheden om de functie uit te voeren, maar wordt ook gezien als kans voor een medewerker om zich te ontwikkelen.

“Het is dat ik graag dingen leer en wil weten hoe iets werkt.” (Respondent 1.1)

“Dan komt er soms een machine binnen waar je op getraind wordt.(...) Dat is ook een stukje aanvulling, maar dat specifiek op die machine. En dat is nuttig. ” (Respondent 3.9)

Medewerkers denken dat het werken in een commerciële organisatie anders zal zijn dan het werken voor de TU Delft. Bij de TU Delft gaat het om onderzoek en onderwijs. De bereidheid tot aanpassing aan een andere organisatie is minder wanneer dit niet overeenkomt met hun normen en waarden. Respondenten vermoeden dat ze bij andere organisatie minder vrijheid zullen ervaren. Nu hebben ze veel vrijheid in het inrichten van hun werk en dat wordt gewaardeerd. Ook zullen medewerkers bij een andere organisatie nieuwe werkzaamheden moeten leren. Kortom aanpassen bij een nieuwe organisatie is mogelijk, maar voor veel respondenten niet wenselijk. Oudere respondenten ervaren tevens meer moeite bij een overstap vanwege hun leeftijd.

De bereidheid van medewerkers om zich aan te passen aan de eigen organisatie is redelijk groot. Zo geven medewerkers aan dat zij proberen mee te gaan met een verandering door te kijken hoe ze hierop kunnen inspelen.

‘Ik moet dan de regio langs om problemen op te lossen. Dat is iets heel anders dan wat ik nu doe. Ik heb machines die ik hier nu allemaal heb staan en je kent alles nu wel. ’(Respondent 3.9)

“Een andere instelling , werkwijze , je hebt hier veel vrijheid en bepaalt je eigen agenda , je hebt een ondersteunende rol , in het bedrijfsleven moet er gewoon geld verdiend worden.” (Respondent 4.12)

“Dan verlies ik in ieder geval een hoop vrijheid. Dus in hoeverre zou ik me moeten aanpassen dat weet ik niet precies.(...). Maar goed alsnog denk ik dat het best oké is. ”(Respondent 4.13)

4.1.4 Sociaal Kapitaal

Als vierde dimensie van employability is gevraagd naar sociaal kapitaal, dit bestaat uit het formele netwerk en het informele netwerk.

Onder het formele netwerk van mensen valt onder meer het interne netwerk van de TU Delft. Vaak is dat beperkt tot de eigen afdeling van medewerkers. Er is bij medewerkers meestal weinig kennis aanwezig over de technici bij andere afdelingen. Afdelingen van de TU Delft worden gezien als eilanden. Indien gewenst moet samenwerking actief worden opgezocht tussen afdelingen. Dit gebeurt nu nog te weinig doordat er geen overkoepelende werkzaamheden zijn. Het gevolg van deze manier

van werken is dat er geen inzicht is in welke collega's bezig zijn met vergelijkbaar werk of vergelijkbare projecten op andere afdelingen. Deze inzichten zouden een goed beeld kunnen geven van vergelijkbare werkzaamheden binnen de organisatie als geheel. Dit is een belangrijk element van employability.

“Ja ik heb wel een netwerk maar dat is redelijk lokaal. Buiten het gebouw daar ken ik misschien twee of drie mensen.” (Respondent 1.1)

*‘Mijn hoofdnetwerk bestaat uit de technici omdat we de enige zijn die elkaar face to face spreken ’
(Respondent 3.14)*

Bij het informele netwerk blijken verschillen per individu groot. De mensen die meer bezig zijn met ontwikkeling en verbanden leggen met andere professionals geven aan meer externe contacten te hebben. Medewerkers met een uitgebreider netwerk weten beter bij wie ze terecht kunnen voor een eventuele vervolgstap in hun carrière hetgeen een belangrijk element van employability is. Als medewerkers geen goed netwerk hebben is het minder duidelijk waar ze terecht kunnen in geval hun huidige werk komt te vervallen. Dat heeft een negatieve invloed heeft op employability.

“Niet zoveel. Ik weet niet wie ik dan zou moeten bellen.” (Respondent 2.7)

“Ja ik ken vrij veel mensen, ook veel mensen die bij studentenvereniging hebben gezeten. Een hoop mensen nog contact mee, ook binnen de techniek zijn er wel kansen.” (Respondent 1.2)

4.1.5 Balans

Als laatste element van employability wordt er gekeken naar de balans. Er zijn: balans in stressmanagement en de werk-privé balans.

De meeste medewerkers geven aan dat zij weinig stress ervaren als gevolg van het werk. Stress wordt mogelijkwerwijs wel ervaren als het gaat om werkzaamheden die medewerkers minder graag uitvoeren of onder hevige tijdsdruk moeten uitvoeren.

“Ja maar dat is denk ik wel gewoon gezonde stress. Af en toe moet je dingen afmaken en heb je tijdsdruk, maar dat is de normale stress gewoon druk.” (Respondent 1.1)

“Ik ben daar niet heel gevoelig voor (...). Ik heb er geen last van , je gaat soms vroeg beginnen en langer door. En sommige dingen ga je dan delegeren”. (Respondent 4.12)

De tweede indicator van balans is werk-privé balans. Deze werk-privé balans wordt over het algemeen goed ervaren. Medewerkers kunnen namelijk het werk goed afsluiten. Alleen bij thuiswerken is er soms versnipperd werken, maar dat is een eigen keuze en het leidt niet echt tot hinder.

“Zoveel mogelijk gescheiden thuis is thuis en werk is werk”. (Respondent 3.9)

“Thuiswerken is goed voor mij. Je kan moeilijker afsluiten maar je kunt werk en privé makkelijker mengen” (Respondent 2.6)

Door een goede balans werk-privé en stressmanagement kunnen medewerkers makkelijker aan het werk blijven. Zo is er door niet één medewerker een disbalans aangegeven, dit heeft een positieve bijdrage aan employability.

4.1.6 Analyse employability

De volgende deelvraag is ‘Welke visie hebben medewerkers van de TU Delft over employability?’. Hierbij zal per dimensie worden teruggeblikt op welke manier de perceptie van medewerkers bij de TU Delft aansluit op de literatuur.

Medewerkers van de TU Delft hebben een hoge mate van menselijk kapitaal. Dit komt omdat eerdere opleiding en werkervaring goed aansluiten bij de werkzaamheden. Door de hoge mate van menselijk kapitaal heeft het personeel vertrouwen in hun arbeidsmarktwaarde. De overdraagbaarheid van kennis en vaardigheden is van belang voor de relevante ervaring, zoals aangegeven door Fugate et al. (2004). Akkermans et al. (2013) sluit aan bij de resultaten; mensen met een hoog menselijk kapitaal kunnen makkelijker ander werk vinden. Als beperking voor menselijk kapitaal wordt leeftijd gezien. Door Böttcher et al. (2018) is een negatieve correlatie beschreven tussen leeftijd en employability in zowel interne als externe employability. Door medewerkers werd leeftijd echter niet als beperking gezien om het werk intern uit te voeren. Dus leeftijd is bij de TU Delft enkel van invloed op externe employability.

Als wordt gekeken naar reflectie dan valt op dat medewerkers vaak geen heldere doelen hebben die zij willen bereiken in hun werkzame leven. Dit sluit bij Fugate et al. (2004), wanneer onduidelijk is welke doelen medewerkers hebben zullen ze ook minder snel handelen naar die voor hen onbekende doelen (Fugate et al, 2004). De resultaten komen ook overeen met McArdle, Waters, Briscoe, Douglas & Hall (2007) dat een betere reflectie op de carrière betere richting kan geven waar iemand naartoe wil in zijn werkzame leven.

Medewerkers bij de TU Delft geven aan ontwikkeling verschillend te zien. Zo verschilt dit van het volgen van vakken, tot het volgen van lezingen van studenten en tot het volgen van cursussen om te kunnen met een bepaald apparaat. Ook al is een ontwikkeling als reactie op het werk, er wordt ervaren dat het ook toegevoegde waarde voor de arbeidsmarkt kan hebben. Deze resultaten verschillen van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) waar wel een sterke scheiding is benoemd tussen de anticipatie en optimalisatie enerzijds en persoonlijke flexibiliteit anderzijds. Door Peeters et al. (2019) wordt dan ook meer de nadruk gelegd om de juiste kennis, vaardigheid en houding om te ontwikkelen, waarbij geen sterk onderscheid wordt gemaakt tussen proactief en reactief.

Medewerkers van de TU Delft geven aan dat ze graag meegaan met veranderingen. Ze bezien wat daarvoor nodig is. Dit geldt zowel voor veranderingen binnen de organisatie als bij een overstap naar een andere organisatie. Fugate et al. (2004) benoemt dat medewerkers die mee willen gaan met veranderingen vaker tevreden zijn in hun huidige baan en minder intenties hebben om te vertrekken. Dit komt overeen met wat er bij de TU Delft speelt. Tijdens het onderzoek is door niemand de intentie aangegeven om snel bij de TU Delft te vertrekken.

Als vierde dimensie is naar zowel de formele als informele netwerken van medewerkers gevraagd. Het formele netwerk blijkt vaak beperkt. Zo weten medewerkers van de TU Delft vaak niets over andere afdelingen. Dit leidt ertoe dat ze niet weten welke kansen er liggen bij andere afdelingen om andere taken op te pakken. Als het gaat om een informeel netwerk dan is dit vaak ook beperkt. Forrier et al. (2004) benoemt dat medewerkers met een groter netwerk ook een hogere employability hebben. Zo wordt door Forrier, Sels & Steynen (2009) beschreven dat medewerkers met een grotere mate van sociaal kapitaal meer carrièreopties hebben. Dit komt overeen met wat wordt teruggevonden bij medewerkers in de TU Delft. Medewerkers met een groter netwerk hebben meer vertrouwen in het vinden van werk.

Medewerkers van de TU Delft ervaren een goede balans, gemeten aan de hand van stressmanagement en werk-privébalans. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers denken het werk op langere termijn ook aan te kunnen. Römgens et al. (2019) stelt dat het lastig is om alle belangen van ontwikkeling, privé en carrière te vereneigen. Deze balans kan echter wel worden bereikt binnen de TU Delft.

Aanleiding van dit onderzoek is de steeds grenzelozer wordende carrières (Sammara et al., 2013). Echter, dit beeld heerst niet bij het personeel van de TU Delft. Zo is veel van de manieren hoe employability wordt ingevuld door personeel van de TU Delft gericht op hoe zij hun functie goed kunnen inrichten. Hierbij wordt er weinig gekeken naar de toekomstige invulling van de carrière.

4.2 Op welke manier verwachten medewerkers van de TU Delft ondersteuning van hun transformationele leider op het gebied van Employability?

De tweede deelvraag is gesteld aan zowel de leiders als bij de medewerkers: wat is de invloed van de leidinggevende is op employability. Hierbij dient wel als kanttekening te worden gemaakt dat er voor technici bij de TU Delft nooit sprake is geweest van één leidinggevende, zoals besproken in de methodologie.

Transformationeel leiderschap is ondergebracht in een viertal elementen: Idealistische invloed, inspirationale motivatie, intellectuele motivatie en individuele steun. Per onderdeel zal worden behandeld op welke manier de dimensies een bijdrage leveren aan employability.

4.2.1 Idealistische invloed

Idealistische invloed is de manier waarop er wordt opgekeken tegen een leidinggevende. Dit is gemeten door de mate waarin een leidinggevende als een rolmodel wordt gezien en wat de visie is van de leidinggevende.

Bij de vraag aan medewerkers of ze hun leidinggevende zien als een voorbeeld antwoorden weinigen bevestigend. Sommige medewerkers kunnen simpelweg niet een voorbeeld bedenken dat ze zouden willen overnemen van hun leidinggevende en andere medewerkers geven aan eerder een voorbeeld te nemen aan collega technici via samenwerking. De collega's die wel een voorbeeld zien in een leidinggevende zien dit voornamelijk in de manier hoe de leidinggevende met mensen omgaat of door zijn kennis. Zo proberen medewerkers die dit wel als voorbeeld nemen hier zelf zo kennis of vaardigheden in te vergaren. Dit kan een toegevoegde geven voor hun employability.

Leidinggevende proberen een voorbeeld te geven door iedereen gelijk te behandelen en ook door aan te geven dat zij niet meer of beter zijn dan de gewone medewerkers. Ook is het belangrijk voor de leidinggevende om benaderbaar te zijn voor collega's. Wat opvalt is wat wordt benoemd door de leidinggevende dat, behalve de benaderbaarheid, dit niet is benoemd door de medewerkers. Dit toont aan dat het voorbeeld dat leidinggevers proberen te geven te weinig in lijn is met wat medewerkers zien of verwachten. Medewerkers stellen door een gebrek aan een goed voorbeeld geen hogere doelen voor zichzelf en het leidt niet tot een hogere employability.

“Ik probeer altijd wel te leren als hij een presentatie geeft.” (Respondent 3.9)

“dus hoe je iemand benadert, hoe je iemand iets vraagt of hoe je iets bespreekt. Dat is iets wat hij goed doet en dat probeer ik wel af te kijken.” (Respondent 1.1)

“Niet specifiek (..) mijn rolmodel zijn eigenlijk meer de technici omdat die om mij heen zijn dus ik pas me daar op aan. ” (Respondent 4.14)

‘So, to be a chief manager you need to be familiar with the work they are doing so you know when people have a problem. ’ (leidinggevende 3.1)

Ten tweede is bij idealistische invloed gevraagd of de visie van de leidinggevende voor de afdeling duidelijk is. Dat blijkt niet het geval. Medewerkers hebben geen idee of alleen heel globaal. Ze geven aan dat ze graag willen meehelpen met het realiseren van doelen en de visie voor de afdeling, maar dat is onduidelijk. Dus ze kunnen daaraan geen bijdrage leveren.

Als er bij de leidinggevende wordt gevraagd om een visie te schetsen dan verschilt dit per afdeling. Er wordt door leidinggevendens aangegeven dat zij geen visie kunnen bepalen, omdat van hogeraf besluiten worden genomen die zij uitvoeren. Andere leidinggevendens benadrukken de samenwerking tussen afdelingen en binnen de afdeling het belang of het optimaal inzetten van middelen voor de ondersteuning van lab gebruikers. Door een gebrek aan duidelijke visie is verdere ontwikkeling beperkt en daarmee zijn er beperkingen voor de employability.

“Mijn leidinggevende is een soort doorgeefluik.” (Respondent 3.9)

“Ja visie niet echt. Ik heb het er ook niet over gehad wat de visie is. (...) vooral welk onderzoek wordt gedaan en hoe kunnen we het faciliteren en het lab erop aanpassen. ” (Respondent 4.14)

“Ja ik zou iets meer in de gratie zitten met de verschillende mensen. Ze hebben allemaal eilandjes waar ze op werken. (...). Ga is wat anders doen. Dus een iets meer dynamisch werkveld dan allemaal je eigen expertise.” (Leidinggevende 4)

“I am still not sure. It will be a bigger lab. And it will be campus lab and not every lab. So, I still don’t know because the plan for the big lab is not clear. (...) I am not familiar how it will be exactly be like.” (Leidinggevende 3.2)

4.2.2 Inspiratiele motivatie

Inspiratiele motivatie is opgedeeld in een drietal variabelen. Zo wordt er gekeken of leidinggevende inspireert tot betere prestaties, in hoeverre de leider nieuwe uitdagingen schetst en of de leider enthousiasme uitstraalt.

Als het gaat om motivatie dan willen medewerkers vooral zien dat werk gewaardeerd wordt en dat dit als nuttig wordt gezien. Dit heeft tot gevolg dat er een groot deel van de medewerkers

motivatie meer halen uit het werk dan vanuit een leidinggevende. De zinvolheid van het werk is bepalend. Medewerkers geven niet aan dat de motivatie van hun leidinggevende leidt tot betere prestaties. Kijkend naar waardering: de leidinggevende spreekt over extrinsieke beloning, de medewerkers spreken over zinvolheid van werk. Dit heeft geen ernstige gevolgen voor de employability omdat medewerkers immers motivatie vanuit het werk halen. Leidinggevers kunnen hier extra op sturen door nog het werk extra relevant te laten zijn of door waardering te tonen.

“Dat is dat ik zeker weet dat hij heel erg blij is dat ik er ben (Respondent 4.13)”

“Ik denk dat ik mezelf meer motiveer dan mijn leidinggevende omdat ik van mezelf vind ‘ik moet dit beter doen’. (Respondent 2.5)

The people always like to be appreciated. So I take care about appreciation. So it is sometimes can be different. So it's a good done job I do small bonus. (Leidinggevende 3.1)

Als er wordt gevraagd naar welke uitdagingen nog worden geschetst dan voorziet de leidinggevende hierin weinig proactieve sturing. Het gevolg kan zijn dat medewerkers langer hetzelfde werk blijven doen wanneer een proactieve houding ontbreekt. Vervolgens daalt hierdoor dus de employability vanwege de mindere mate van diversiteit in het werk. Door de leidinggevende wordt wel geschetst dat zij uitdagingen laten zien. Zo wordt benoemd dat een uitdaging wordt geschetst en wat ervoor nodig is.

“Als je iets anders wilt doen dan moet je dat zelf aangeven en dan lukt het wel maar je moet wel assertief zijn.” (Respondent 1.3)

“Je moet het zelf aangeven. Als er een nieuw practicum vak is en je denkt daar wil ik aan bijdragen dat kan wel maar tegelijkertijd raak je hier dan tijd kwijt.” (Respondent 4.12)

“We gaan dit doen en dit is een zware klus. Dan is het schetsen wat de beloningen zijn in de zin van dat het allemaal belangrijk is. Dat je meewerkt aan iets groters dan jezelf ” (Leidinggevende 1)

Ten slotte wordt een open houding van de leidinggevende als belangrijke motivator gezien om dingen te kunnen bespreken. Deze benaderbaarheid kan het ook makkelijker maken voor medewerkers om werk bespreekbaar te maken. Door deze open houding kunnen in ieder geval uitdagingen worden besproken met een leidinggevende wat een toegevoegde waarde is voor de employability.

“Ik denk wel een proactieve houding. Graag willen helpen dus dat is fijn.” (Respondent 2)

“Hij is meer van het dingen voor elkaar krijgen en dat straalt hij uit.” (Respondent 7)

“Ik weet niet of je het een houding kan noemen maar een meer coachende houding.” (Respondent 13)

Be open. So when I say be open. Listen, don't be arrogant and don't be stubborn. (Leidinggevende 3.2)

4.2.3 Intellectuele stimulatie

Als derde indicator van transformationeel leiderschap wordt gekeken naar hoe de leiderschapsstijl aansluit om de medewerkers intellectueel te stimuleren en ontwikkelen. Dit wordt gemeten door de volgende indicatoren: de leider stimuleert creatieve of innovatieve oplossingen en de leider stimuleert de volger om anders te handelen.

Allereerst wordt volgens de meeste volgers op een goede manier gehandeld om uit te dagen tot innovatieve ideeën via prikkelende vragen of suggesties die leiden tot nadenken. Veel medewerkers zeggen dat ook brainstormsessies helpen om te komen tot creatieve ideeën. Het gevolg is vaak een betere uitvoering van het werk hierdoor een hogere mate van employability. Er zijn echter ook medewerkers die intellectuele stimulatie zoeken door uitdagingen in het werk en hier geen hulp van een leidinggevende in nodig hebben.

De leidinggevendens geven zelf ook aan dat zij innovatie proberen te ontlokken door de juiste vragen te stellen en open discussie te voeren. Dit komt dus overeen met wat veel medewerkers als nuttig ervaren.

“Laatst gaf hij aan , van zouden we het niet zo of zo kunnen doen (...) Als iemand van buitenaf je stimuleert, dat het toch mogelijk blijkt te zijn.” (Respondent 2.6)

“ Als we iets verder bij een project zijn gekomen dan is het eigenlijk met zijn allen brainstormen of dan komt ze zelf met ideeën” (Respondent 1.4)

“Well I just ask them so I ask them what their ideas are and sometimes I give them some hints. (...) by asking questions I support thinking.” (Leidinggevende 2)

De medewerkers ervaren echter maar weinig stimulans die aanzet tot nadenken over de manier hoe het werk wordt uitgevoerd. Technici geven aan het werk grotendeels zelfstandig uit te voeren. Hierin geven ze aan dat professoren een gebrek aan tijd hebben waardoor ze niet mee kunnen kijken. Technici zeggen vervolgens dat vaak enkel het eindproduct dat wordt bereikt inzichtelijk is voor leidinggevenden en het proces dat hiertoe heeft geleid vaak niet. Leidinggevenden zeggen ook dat zij hier zelf een meer passieve rol innemen. Hierdoor worden medewerkers niet uitgedaagd om anders te gaan werken om tot betere resultaten te komen. Hierdoor wordt geen grotere employability bereikt.

“Ik heb vaker aangegeven in de R&O gesprekken dat de assistent professoren wat meer in het lab zouden kunnen zijn(...) Dat zou leuk zijn want dan zien ze hoe je bezig bent. Daar hebben ze geen tijd voor.” (Respondent 1.2)

Het is niet zo dat hij vraagt hoe ik iets maak of iets dergelijks. Op dat niveau niet. (Respondent 2.7)

“Dat is ik vertel het altijd wel ik heb hulp nodig, maar daarna ga ik het ook wel zelf zoeken want ik heb een hekel aan wachten.” (Respondent 3.10)

*“I don’t feel the need to. If they do something their way that works than that is good.”
(Leidinggevende 3.2)*

4.2.4 Individuele steun

De laatste dimensie van transformationeel leiderschap is individuele steun. Dit is gemeten aan de hand van hoeveel persoonlijke aandacht er voor de volger is vanuit de leider en hoeveel aandacht de leider heeft voor de ontwikkelbehoefte van de volger.

Persoonlijke aandacht wordt door medewerkers niet altijd sterk ervaren. Zo wordt er soms nog te weinig contact ervaren met leidinggevende. Door sommige medewerkers wordt dit juist wel goed ervaren of in ieder geval voldoende. Het verschilt dus sterk per individu waar de behoefte ligt en hoe de leiderschapsstijl ervaren wordt. Hierdoor kan er niet eenduidig worden gezegd dat er meer persoonlijke aandacht gewenst is. Wel is er behoefte naar een periodiek contactpunt om toch dingen makkelijker bespreekbaar te maken en zodoende ook meer aandacht voor medewerker te creëren. Het gaat hier dan om contact met de professoren en niet over contact met de leidinggevenden die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd. Door meer persoonlijke aandacht van de leidinggevende kan ook

meer duidelijk worden waar de behoefte ligt van medewerkers. Dit kan een extra toegevoegde waarde hebben voor de employability bij medewerkers die behoefte hebben aan deze persoonlijke aandacht.

“Soms komt hij langs voor een praatje en heeft belangstelling voor mijn privé-situatie. Indien nodig stap ik zelf ook op hem af om hierover te praten.” (Respondent 3.9)

“Ik vind het belangrijk dat hij zichzelf blijft en niet geforceerd empathie.” (Respondent 2.6)

“Ik loop bij ze binnen van hoe gaat het ermee? (...) Ik probeer altijd een soort opendeurpolitiek te hebben.” (Leidinggevende 4)

Aandacht van de leider voor de individuele ontwikkelbehoefte verschilt per leider en volger. Dat varieert van gesprekken voeren tot aangepaste taken of een functie op een andere afdeling. Leidinggevendens hebben oog voor de ontwikkelbehoefte van de medewerkers en proberen dan ook mee te denken over ideeën die kunnen bijdragen. Door leidinggevendens worden ook trainingen als ontwikkelmogelijkheid benoemd, maar medewerkers zien dat anders. Zij moeten zelf actief op zoek naar trainingen. Doordat er aandacht wordt besteed aan persoonlijke ontwikkeling kan een medewerker zich ontwikkelen. Dat is positief voor de employability.

Bij afdeling 3 bespreken medewerkers minder ontwikkelingen met hun leidinggevende. Zo krijgen ze bij die afdeling maar weinig kans om opleidingen te volgen door de werkdruk. Ook geeft één van de leidinggevendens hier aan dat het hem niet uitmaakt hoe iemand zich ontwikkelt als dat op het niveau van de afdeling ontstijgt. Het gevolg is dat de betreffende medewerkers geen mogelijkheden zien om trainingen te volgen.

Leidinggevendens spelen een rol bij het bespreken van persoonlijke ontwikkeling. Als zij die rol niet op zich nemen zijn er negatieve gevolgen voor de employability van medewerkers.

‘Door die gesprekken is hij wel op de hoogte van wat ik doe en weet hij wat mijn ontwikkelingspunten zijn.’ (Respondent 1.2)

“Mijn huidige leidinggevende is heel supportieve, maar niet proactief. Dat betekent dus dat hij er in principe op vertrouwd dat ik zelf dat wat ik aanbreng nuttig is”(Respondent 4.13)

“Ik heb een paar mensen geopperd waarom zou je niet een soort stage doen? Twee dagen in de week bij een ander op het lab meekijken wat die nou doen.” (Leidinggevende 4)

“Engineers and support staff they have a certain level where development stops. (...). So if you want to develop further than you might need to leave the job where you are working. Is that a possibility in the TU Delft? To be honest don’t know and don’t care.” (Leidinggevende 3.2)

4.2.5 Analyse Transformationeel leiderschap

Voorafgaand aan het onderzoek is de volgende deelvraag geformuleerd: “Op welke manier verwachten medewerkers van de TU Delft ondersteuning van hun leidinggevende op het gebied van employability? ”

Idealistische invloed en inspirationale motivatie zijn naar voren gekomen als de belangrijkste dimensies bij de medewerkers. Veel medewerkers zeggen dit te weinig terug te zien. Zo ontbreekt een visie bij de leidinggevend en ook worden zij niet gezien als rolmodel. Bij motivatie worden te weinig uitdagingen geschetst door leidinggevend en er wordt niet op de juiste manier gemotiveerd om betere prestaties bij medewerkers te ontlokken.

Aragon-Correa et al. (2007) stelt dat de idealistische invloed dimensie van transformationeel leiderschap leidt tot organisatie lerend vermogen. Het gaat om het collectieve proces van een organisatie om kennis te vergaren (Aragon-Corea et al., 2007). De respondenten zeggen dat juist een gebrek aan de visie ertoe leidt dat geen kennis wordt vergaard vanwege het ontbreken aan een duidelijke richting. Deze resultaten komen overeen met de literatuur. Door Crane & Hartwell (2018) is benoemd dat de idealistische invloed waarde voornamelijk van belang is in de beginnende carrière, omdat medewerkers beïnvloedbaar zijn en sturing nodig hebben in de vorm van een visie. Echter, in dit onderzoek blijkt dat er bij alle medewerkers van jong tot oud een wens is naar een visie. Zie hier een discrepantie met de literatuur.

Medewerkers worden voornamelijk gemotiveerd door de zinvolheid van het werk. Terwijl leidinggevend veel sturen op extrinsieke beloning. Door het belang te schetsen van de uitkomst van de werkzaamheden wordt de motivatie vergroot. Leiders bij de TU Delft dienen dit belang in te zien en te sturen op intrinsieke motivatie (Hater & Bass, 1988). Dit is in lijn met Leonard, Beauvais & Scholl (1999), intrinsieke motivatie ontstaat door uitdagingen te zoeken en deze op te lossen.

Medewerkers ervaren dat zij worden uitgedaagd om innovatieve oplossingen te bedenken door prikkelende vragen van hun leidinggevend en tijdens brainstormsessies. Hier komen betere oplossingen uit. Birasnev et al. (2011) beschrijven een verbetering van het probleemoplossend vermogen van medewerkers en zo een bijdrage aan de menselijk kapitaal waarde. Zo kan dit een extra toevoeging geven op de employability.

Via individuele steun worden medewerkers door hun leidinggevende wel uitgedaagd. Er vindt een gesprek plaats waaruit blijkt wat de ontwikkelbehoefte is. Daar proberen leidinggevers ook naar te handelen. Het verschilt per medewerker hoeveel aandacht er gewenst is in de vorm van persoonlijke aandacht. Bass (2006) geeft aan dat het belangrijk is dat een medewerker gezien wordt als individu. Dit blijkt echter niet voor elke medewerker binnen de TU Delft even belangrijk.

In antwoord op de geformuleerde deelvraag dient leiderschap te worden ingevuld door een duidelijke visie en intrinsieke motivatie waarin medewerkers worden uitgedaagd om te handelen naar deze visie, door middel van uitdagingen in innovatieve oplossingen en het stimuleren van creatief vermogen. Bij individuele steun dient naar het individu te worden gekeken. Dat is bepalend voor het soort leiderschap.

4.3 Op welke manier dragen de huidige HR-praktijken binnen de TU Delft op het gebied van leren en ontwikkeling bij aan de employability van medewerkers?

Als laatste concept is gevraagd naar HR-praktijken met betrekking tot ontwikkeling, onderverdeeld in vier verschillende HR-praktijken. Te weten: training en ontwikkeling, interne promotie en carrièrekansen, baanverrijking en ontwikkeling in het werk.

4.3.1 Training en ontwikkeling

Training en ontwikkeling zijn verder opgedeeld in twee dimensies, namelijk trainingen ten behoeve van het huidige werk en trainingen ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling. Overkoepelend valt op dat door de medewerkers zeggen vooral zelf op zoek te moeten gaan naar trainingen. Bij afdeling 3 is de werkdruk als belemmering genoemd voor het volgen van trainingen. Dit is bij de andere afdelingen minder nadrukkelijk naar voren gekomen.

Trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling zijn nu nog onbekend. Het aanbod met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling wordt als niet passend ervaren voor het technisch personeel. Meer informatie over het aanbod en een passender aanbod zal leiden tot een grotere afname waardoor dit een positieve bijdrage heeft aan employability.

Bij leidinggevenden en hun inzet met betrekking tot trainingen is er onduidelijk wat mag of zelfs moet. Zo is er een leidinggevende gesproken die terughoudend is vanwege budgettaire redenen. Een andere leidinggevende vindt het volgen van twee trainingen per jaar verplicht. Door onduidelijkheid hierin worden minder aangeraden, wat leidt tot minder ontwikkelmogelijkheden en een lagere employability.

“Vanuit de TU Delft wordt het weinig breed aangeboden. (...) Als je op de HR-pagina kijkt zie je voor technici maar één cursus dan is het dan ook wel.”(Respondent 1.2)

“Als ik dan dat aanbod doorneem; wat me dan meteen opvalt is dat die hebben met geen enkele technicus gesproken. (...) Want dit is iets waar management assistentes iets aan kunnen hebben.” (Respondent 4.13)

“Het is ook nooit dat bijvoorbeeld mails van de TU zijn met welkom hier kan je meer trainingen doen of dat het in me ontwikkeling is besproken.”(Respondent 4.14)

“Dus bij het startgesprek wat zijn je sterke en minder sterke punten. Wat zijn vaardigheden die verbeterd moeten worden? Dat gesprek voeren we eigenlijk zelden of nooit.” (Leidinggevende 4)

“Maar ik heb wel het gevoel dat ik voorzichtiger ben dan ik misschien zou moeten zijn om budgettaire redenen.” (Leidinggevende 1)

So is TU Delft policy that you have a minimum of one training per year to develop. (Leidinggevende 3.1)

Training gestuurd op het werk wordt vaak aangeleverd door de leverancier van een apparaat. Of is het gevolg van overig werk gerelateerde trainingen van een andere externe partij. Hier speelt de TU Delft centraal verder weinig betekenis in en het wordt ook niet gemist. Door werkgerelateerde trainingen kunnen medewerkers het werk beter uitvoeren, dit levert een bijdrage aan employability.

“Als ik iets wil dan heb ik nog niet meegemaakt dat er nee gezegd werd.” (Respondent 2.7)

“So you get the course when you get the tool itself. So part of that is a training for people to use the tool. (Leidinggevende 3.2)

“Als wij een machine binnenkrijgen dan zit er vaak een training bij, vaak van de fabrikant. Dat wordt gewoon bijgeleverd en dat is gewoon noodzakelijke training” (Respondent 3.11)

4.3.2 Interne promotie en carrièreontwikkeling

Binnen de dimensie interne promotie en carrièrekansen wordt gekeken naar in hoeverre er aansluiting is bij de wensen hierover van medewerkers. Wat opvalt is dat medewerkers vaak weinig perspectief zien buiten de functie van technicus om. Er is volgens hen geen carrièrepad voor een technicus. Dit valt terug te zien in beperkte doelen die medewerkers stellen. Dit is zo van invloed op employability. Door leidinggevendenden wordt ook een perspectief gemist voor de functie van technicus.

“Je bent technicus en je zal technicus blijven denk ik. (...) Ik ga geen master of PHD volgen, dus dan houdt dat op.” (Respondent 1.3)

“Dat is altijd lastig voor een technicus. Je kunt hooguit een betere technicus worden, (...) Je kunt misschien in de managementlaag. Maar, dat is een andere invulling van je werk en daar moet je wel zin in hebben.” (Respondent 4.12)

“Als hier weer iemand nodig is, dan komt het toch weer uit bij die wetenschappers (...) dus dan kom je daar sowieso niet voor in aanmerking. Dus uiteindelijk zit je waar je zit.” (Respondent 3.11)

“Maar je zou ook kunnen zeggen er zijn er die meer potentie hebben waar hun talent ligt op het technisch vlak, maar ook organisatorisch. (...) Dus meer hybride aanstellingen.” (Respondent 4.13)

“If you are a technician you are a technician. So the only career path is the scale in the salary.

”(leidinggevende 3.1)

Waar er een gebrek is in verticale doorgroeimogelijk zijn er wel horizontale doorgroeimogelijkheden. Dit kan door (tijdelijk) te gaan werken op een andere afdeling of door tijdelijk of gedeeltelijk door te stromen naar een andere groep binnen een afdeling. Zo hebben medewerkers meer opties binnen de TU Delft dan enkel bij de huidige afdeling te blijven werken. Echter, niet veel medewerkers geven aan dat ze dit doen of hier interesse in hebben. Zo geven medewerkers meer aan te willen groeien in de huidige functie. Een overstap zou wel leiden tot brede kennis en zo een hogere employability.

“Als je heel je leven in dezelfde groep zit dan ga je in de groepsdynamiek mee. Als je bij andere groepen gaat kijken dan doen die het toch anders. Leidinggevende 1)

“Uiteindelijk als ik weer een andere opleiding gedaan heb dan kan ik misschien ook weer eens bij een andere faculteit van andere vakrichtingen verder kijken. Dit ken ik ondertussen ook wel het kunstje”

(Respondent 3.10)

4.3.3 Baanverrijking

Baanverrijking is gebruikmaken van competities en uitdagingen van een functie om deze leuker of interessanter te maken.

Veel competenties die medewerkers bezitten komen terug in het werk en ze kunnen ook taken naar zich toetrekken die ze leuk vinden. Technici kunnen daarmee makkelijker hun employability behouden. Het is ook aan leidinggevendenden om oog te hebben voor waar medewerkers goed in zijn en hierop in te zetten.

Een deel van de medewerkers zeggen dat hun baan uitdagend is, maar ze moeten daar wel naar op zoek gaan. Een deel geeft aan dat je op een gegeven moment bent uitgeleerd in de functie van technicus. Door het blijven zoeken naar uitdagingen en blijven met de ontwikkelingen kan employability worden behouden.

“Ik trek dingen naar mij toe die ik leuk vind, (...) dingen waar ik expertise in heb.” (Respondent 2.6)

“But I try to fit the tasks to the technician based on their expertise and what they like. (...) So, I try to give them the jobs they like” (Leidinggevende 2)

“They have to develop further because new techniques and new technologies are always there so they have to know them.” (leidinggevende 3.2)

4.3.4 Ontwikkeling in het werk

Bij ontwikkeling in het werk is er aan respondenten gevraagd in hoeverre zij blijven leren door het uitvoeren van alledaagse taken. Hierin geven de respondenten aan dat er altijd wel kleine aanpassingen zijn in het werk die ertoe leiden dat nieuwe dingen worden geleerd. Alledaagse taken kunnen ervoor zorgen dat medewerkers nieuwe manieren van werken leren en dat zo hun employability wordt verhoogd. Leidinggevendens zeggen dat door nieuwe ontwikkelingen er een mogelijkheid blijft om te leren tijdens alledaagse werkzaamheden.

“Als er nieuwe opstellingen komen, moet je toch weer nieuwe dingen leren. (...) De software is toch altijd weer anders en de bediening van de apparaten.”(Respondent 2.6)

“op softwaregebied zijn er allerlei technologische ontwikkelingen die interessant zijn voor technici.”(Leidinggevende 1)

“ja het leuke is ik onderhoud machines. (...) studenten zijn enthousiast en die hebben de machine nodig die leggen dan weer uit wat voor onderzoek ze doen en wat eventueel de toepassingen kunnen zijn” (Respondent 3.10)

4.3.5 Analyse HR-praktijken

Bij aanvang van het onderzoek is de volgende deelvraag geformuleerd: “Op welke manier dragen de huidige HR-praktijken binnen de TU Delft op het gebied van leren en ontwikkeling bij aan de employability van medewerkers?”

Allereerst valt op dat de trainingen bij de TU Delft veelal zijn gericht op het uitvoeren van werkzaamheden en niet op persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers weten niet goed welke trainingen beschikbaar zijn en ook zijn er budgettaire beperkingen. Ybema et al. (2017) beschrijft dat bij

succesvolle HR-praktijken twee criteria bepalend zijn. Zo moeten medewerkers die er gebruik van maken ook betrokken worden bij het opstellen van HR-praktijken. Medewerkers geven aan dat trainingen gericht op persoonlijke ontwikkelingen slecht aansluiten. Door technici te betrekken in het opstellen van trainingen zullen deze beter passend zijn. Werk gerelateerde trainingen kunnen volgens Groot & Maassen (2000) de interne employability verhogen. Dat is terug te zien bij de TU Delft. Door trainingen kunnen medewerkers met nieuwe apparaten werken.

Bij de dimensie interne promotie en carrièreontwikkeling blijkt dat voor technici er weinig mogelijkheden zijn om door te stromen naar andere functies. Opvallend is dat medewerkers niet naar externe mogelijkheden kijken ondanks hun vertrouwen in de arbeidsmarktwaarde. Dit geeft een discrepantie met Forrier, Verbruggen & De Cuyper (2015) waar er een sterke relatie wordt gezien tussen het vermogen om mobiel te zijn en een uiteindelijke externe transitie. Echter, zoals eerder aangegeven zien veel medewerkers een overstap naar een commerciële organisatie niet zitten vanwege de aard van het werk. Martini & Cavenago (2016) zien bij horizontale doorstroom dat baanroulatie een positieve verhouding heeft tot employability. Baanroulatie geeft mogelijkheden vaardigheden op te doen bij een andere afdeling. Dit kan een extra toegevoegde waarde hebben voor de menselijk kapitaal waarde. Echter, medewerkers zijn niet bereid om naar andere afdelingen te gaan. Ze zeggen gewend te zijn aan de eigen afdeling en collega's. Door Veld et al. (2015) wordt de bereidheid voor mobiliteit als belangrijke voorwaarde gezien om employable te blijven. Bij de respondenten is die bereidheid echter laag, zowel voor een externe stap als een horizontale stap. Dit duidt zo op een lagere mate van employability.

Bij baanverrijking in de TU Delft komen veel competenties van medewerkers terug in het werk. Hierbij helpt het dat zij taken naar zich toe kunnen trekken die zij interessant vinden. Dit leidt ertoe dat medewerkers zich beter ontwikkelen en leidt zo tot een hogere employability. Martini & Cavenago (2016) bevestigen dit, een hogere autonomie in het werk draagt bij aan employability.

Medewerkers geven aan dat zij door het doen van alledaagse werkzaamheden bijleren en dat het werk vraagt om mee te gaan met ontwikkelingen. Door Van der Heijden et al. (2009) wordt beschreven dat employability kan worden verbeterd als medewerkers ervaring opdoen waarbij ze vervolgens hun kennis en vaardigheden kunnen toepassen. Dit is het geval bij de TU Delft, zo blijkt uit de reacties.

In antwoord op de geformuleerde deelvraag “Op welke manier dragen de huidige HR-praktijken binnen de TU Delft op het gebied van leren en ontwikkeling bij aan de employability van medewerkers?”. Het antwoord hierop is dat HR-praktijken voornamelijk zijn ingevuld om beter te kunnen functioneren in de huidige functie. Dit geldt zowel op het gebied van trainingen, baanverrijking en ontwikkeling in het werk. Echter, er zijn onvoldoende mogelijkheden om interne promotie te maken en om trainingen te volgen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.

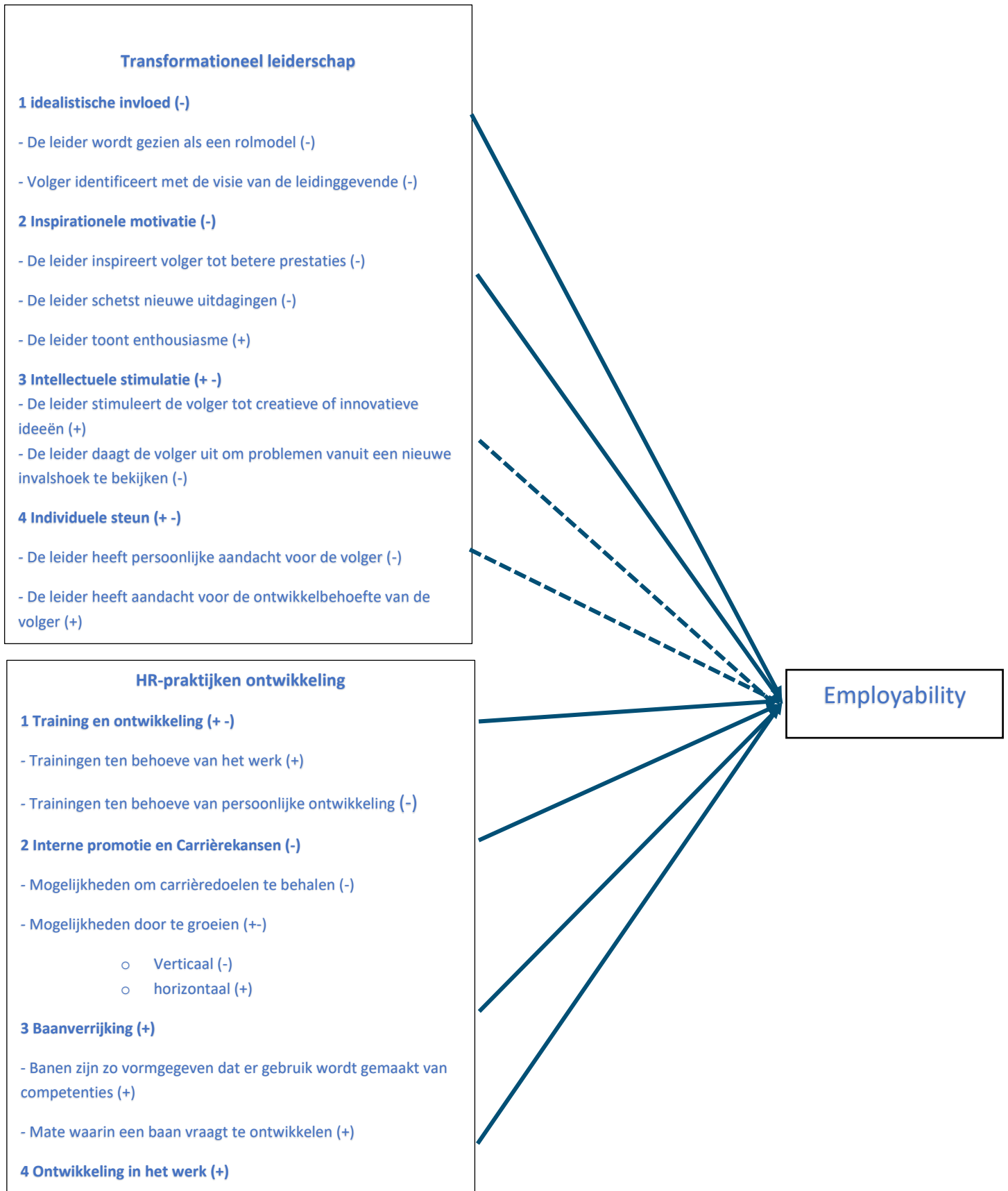
4.4 Analysemodel

Op basis van de analyse kunnen er een aantal conclusies worden getrokken die zijn weergegeven in het analysemodel (figuur 2).

Idealistische invloed sterk van invloed op employability. Aan de hand van deze visie kunnen medewerkers zich ontwikkelen, maar er is nu geen visie. Ook een rolmodel ontbreekt waar een voorbeeld aan genomen kan worden. Verder blijkt een gemis aan inspirationale motivatie vooral uit een gebrek in het bieden van intrinsieke motivatie. Het bieden van uitdagingen in het werk blijkt beperkt. De houding van de leidinggevende wordt wel als positief ervaren. Intellectuele stimulatie blijkt minder van belang voor employability omdat medewerkers veel intellectuele stimulatie halen uit de aard van het werk. De leidinggevende helpt door het stellen van prikkelende vragen. De individuele aandacht moet per individu maatwerk zijn, sommige medewerkers hebben meer persoonlijke aandacht nodig dan anderen.

Uit HR-praktijken gericht op ontwikkeling blijkt dat trainingen gericht zijn op het huidige werk en niet op verdere persoonlijke ontwikkeling. De interne promotiekansen worden als slecht ervaren door een gebrek aan loopbaanmogelijkheden. Wel zijn er kansen om horizontaal door te groeien naar andere afdelingen, maar daar is weinig behoefte aan. Bij baanverrijking gebruiken medewerkers veelal verschillende competenties. Zij moeten wel blijven zoeken naar uitdagingen. Zodoende draagt uitdagend werk en veelzijdige banen bij aan employability. Ontwikkeling in het werk is mogelijk doordat taken zich blijven ontwikkelen. Samenwerking met collega's en nieuwe ontwikkelingen leiden tot leren tijdens het alledaagse werk. Dat draagt bij aan de employability.

Dit geeft het volgende analysemodel waarbij er wordt gewerkt met doorgetrokken lijnen en met stippellijnen. De stippellijnen geven situaties aan die door medewerkers niet als sterk van belang worden gezien voor hun employability. Bij een doorgetrokken lijn is dat belang wel aanwezig. Er is gebruik van een "+" als medewerkers tevreden zijn over de invulling van een indicator of dimensie van transformationeel leiderschap of HR-praktijken gericht op ontwikkeling. Bij een "-" zijn ze ontevreden. Er is gebruik gemaakt van "+ -" als er sprake is van een divers beeld binnen een dimensie. Als inspirationale motivatie als voorbeeld wordt genomen valt te zien dat de leider de volger niet inspireert tot betere prestaties, de leider geen uitdagingen schetst, maar dat de volger wel een positieve houding heeft. Dit wordt allemaal als van belang gezien voor employability gezien de doorgetrokken lijn tussen inspirationale motivatie en employability.



Figuur 2: analysemodel

H5 Conclusie

Conclusies volgen in dit hoofdstuk op de hoofdvraag en deelvragen, een theoretische discussie met bijbehorende aanbevelingen voor vervolgonderzoek, een reflectie op het onderzoek en er zal worden afgesloten met aanbevelingen voor de organisatie.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

Dit onderzoek dient bij te dragen aan de bestaande theorie van employability. De bijdrage is het inzichtelijk maken hoe HR-praktijken gericht op leren en ontwikkeling en transformationeel leiderschap van invloed zijn op employability. Door middel van antwoord op de aan het begin geformuleerde zes deelvragen volgt een via antwoord op de hoofdvraag.

Er zijn allereerst drie theoretische deelvragen geformuleerd. Deze vragen zijn eerder in het theoretische kader beantwoord. Op basis van de literatuur was de verwachting bij het onderzoek dat zowel transformationeel leiderschap als HR-praktijken gericht op ontwikkeling een positief effect hebben op employability. Voor transformationeel leiderschap zijn de dimensies van idealistische invloed, inspirationale motivatie, intellectuele stimulatie en individuele steun gehanteerd (Bass, 2006; Day & Antonakis, 2012). Voor HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen zijn de dimensies: 1) training en ontwikkeling 2) interne promotie en carrièreontwikkeling 3) baanverrijking (Kooij, 2010) 4) ontwikkeling in het werk (Kooij et al., 2014) gehanteerd.

Deelvraag vier heeft betrekking van de visie van personeel van de TU Delft over employability. Het personeel van de TU Delft is niet actief bezig met employability. Employability wordt door het personeel van de TU Delft voornamelijk ingevuld door te kijken hoe zij zo goed mogelijk hun functie kunnen uitvoeren. Daarvoor hebben ze over het algemeen de juiste kennis en vaardigheden, maar er zijn weinig ambitieuze langere termijn doelen. Leren gaat voornamelijk via door ontwikkelingen in de huidige functie. Er is weinig sociaal kapitaal, zowel formeel als informeel en ze ervaren ten slotte een goede werk-privé balans als stress management. Kortom alle dimensies zijn ingevuld op de manier zodat medewerkers hun huidige baan goed uit kunnen voeren. Echter, proactieve ontwikkeling speelt slechts een beperkte rol.

De vijfde deelvraag heeft betrekking op de manier waarop medewerkers ondersteuning verwachten van hun leidinggevende op het gebied van employability. De respondenten verwachten voornamelijk ondersteuning van hun leidinggevende op het gebied van een duidelijke visie. Dit geeft richting aan mogelijke aanpassing door medewerkers. Vervolgens zijn er wensen voor intrinsieke motivatie en stimulatie van het creatief vermogen door prikkelende vragen of samen brainstormen. Het intellectueel stimuleren wordt echter minder relevant geacht gezien veel stimulatie ook vanuit het

werk kan plaatsvinden. Als het gaat om persoonlijke aandacht dan verschilt dit per individu hoe hier invulling aan gegeven dient te worden.

De zesde en tevens laatste deelvraag heeft betrekking op de HR-praktijken gericht op leren en ontwikkeling zoals deze bij de TU Delft aanwezig zijn en wat voor bijdrage dit heeft voor de employability van de medewerkers. Deze HR-praktijken worden voornamelijk ingevuld op een manier die de medewerkers in staat stelt om hun functie goed uit te voeren. Echter, de HR-praktijken bieden vanuit de TU Delft weinig mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Trainingen zijn zo ingevuld dat er genoeg functiegerichte trainingen zijn, maar de perceptie is dat er weinig trainingen zijn op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Vervolgens zijn er weinig mogelijkheden om carrièredoelen te halen binnen de TU Delft. Er is bijvoorbeeld geen vervolgstap mogelijk voor een technicus. De enige mogelijkheid die wordt ervaren is een stap opzij. Binnen de functie kunnen competenties genoeg worden benut. Naar uitdagingen moet echter wel worden gezocht. Ontwikkeling in het werk is mogelijk doordat de functie zich tijd ontwikkelt door nieuwe technologieën en er valt ook te leren in samenwerking met collega's.

Met behulp van het antwoord op deze deelvragen kan nu een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag: *“Hoe beïnvloeden transformationeel leiderschap en de HR-praktijk ‘leren en ontwikkelen’ de employability van de ondersteunende medewerkers bij de TU Delft?”*

Binnen de TU Delft zijn niet alle dimensies van transformationeel leiderschap even nadrukkelijk naar voren gekomen. Zo blijkt dat voornamelijk idealistische invloed en inspirationale motivatie van belang is voor medewerkers om employable te blijven. Hier wordt dan ook meteen een verschil gezien tussen het gewenste leiderschap en daadwerkelijke leiderschap. Medewerkers wensen graag een visie om zich vervolgens op te kunnen ontwikkelen. De visie van leidinggevend is echter onduidelijk. Dit komt ook deels omdat leidinggevend niet de volledige vrijheid ervaren om zelf een visie te creëren door invloed van bovenaf. Dit heeft ook zijn effect op de motivatie van medewerkers. Waar voornamelijk intrinsieke motivatie gewenst is spreken leidinggevend veelal over extrinsieke motivatie. Medewerkers worden graag meer uitgedaagd in hun taken. Echter, zij moeten zelf om deze uitdaging vragen. Hier is meer sturing vanuit een leidinggevende gewenst.

Als het gaat om HR-praktijken gericht op leren en ontwikkelen dan worden alle HR-praktijken als van belang gezien voor de employability. Echter, trainingen worden voornamelijk ingezet om beter te presteren in de huidige functie. Zo speelt een gebrek aan budget een rol in het aanbevelen van trainingen door leidinggevend met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers. Als het gaat om interne promotie en carrièrekansen dan is alleen een stap opzij mogelijk, maar een vervolgstap op de functie technicus is er niet. Dit heeft negatieve gevolgen voor de employability. De banen zijn wel goed vormgegeven om competenties te gebruiken, echter medewerkers moeten zelf naar een uitdaging te zoeken in hun werk. Hier kan een leidinggevende een rol spelen. Ten slotte

dragen nieuwe technologieën en samenwerking met collega's eraan bij dat er altijd wat te leren valt tijdens alledaagse werkzaamheden.

5.2 Theoretische discussie

Een deel van de onderzoeksresultaten behoeft nog enige discussie. Een drietal opvallende bevindingen verdient een nadere bespreking en verklaring vanuit de literatuur, gevolgd door een tweetal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

In het onderzoek is opgevallen dat bij transformationeel leiderschap de dimensies van intellectuele stimulatie en individuele steun minder van belang worden geacht voor de employability. Uit de literatuur blijkt geen groot verschil tussen de invloed van de verschillende dimensies van transformationeel leiderschap op employability (Camps & Rodriguez, 2011; Böttcher et al., 2018). Door Crane & Hartwell (2018) wordt wel benoemd dat de mentale complexiteit van de volger bepalend is voor welke dimensie van transformationeel leiderschap op de voorgrond dient te treden. Er wordt aangegeven dat verschillende volgers verschillende behoeftes hebben in vorm van leiderschap verklaart dit enkel waarom de mate van individuele steun verschilt bij de medewerkers. Volgens Crane & Hartwell (2018) hebben volgers ook een verschillende behoefte aan de dimensies van idealistische invloed en inspirationale motivatie. Dit waar in de resultaten naar voren is gekomen dat er bij alle medewerkers behoefte is aan idealistische invloed en inspirationale motivatie. Zo valt er in de literatuur geen verklaring te vinden voor het gemeten verschil in belang tussen de dimensies van transformationeel leiderschap en mag dit dus als opvallende uitkomst worden gezien.

Een tweede opvallende bevinding is dat niet één medewerker op korte termijn een overstap overweegt naar een andere organisatie, ondanks de hoge arbeidsmarktwaarde en menselijk kapitaalwaarde. Dit toont aan dat medewerkers bij de TU Delft zich in grote mate identificeren met de organisatie. Ze geven aan dat de aard van het werk fijn te vinden en dit niet verwachten terug te zien bij een commerciële organisatie. Vermoedelijk heeft PSM invloed voor hun externe employability. Door Van Harten & Vermeeren (2021) is benoemd dat Public Service Motivation (PSM) een mogelijke verklaring is voor een lagere mate van externe employability, maar daaraan wordt toegevoegd dat hier te weinig onderzoek naar gedaan is. Dit onderzoek bevestigt dit beeld. Vervolgonderzoek met specifiek PSM als afhankelijke variabele op employability kan hier verder inzicht in te geven.

Als derde opvallende bevinding is naar voren gekomen dat leidinggevendenden binnen de TU Delft niet volledig zelfstandig hun leiderschapsstijl bepalen. Door invloeden van hogerhand is een visie lastig te formuleren, zo zeggen ze. Dit keert op tweetal manieren terug. Een visie is lastig vanwege onduidelijkheid over de toekomst van de afdeling binnen de universiteit. Ook hebben leidinggevendenden weinig inzage in het budget voor trainingen. De afdelingsleider kan hierdoor minder aandacht hebben voor de individuele ontwikkelbehoefte van de volger. Bij leidinggeven worden dus beperkingen ervaren door de structuur van de TU Delft. Van der Voet (2016) omschrijft hier red tape als overbodige

regels. Een hoge mate van red tape maakt communicatie in een organisatie moeilijker. Dit heeft beperkingen voor communicatiemogelijkheden van een leidinggevende (Van der Voet, 2016). De beperkte communicatiemogelijkheden die leidinggevende vanwege red tape wordt ook bij de TU Delft ervaren. Eerder onderzoeken gericht op transformationeel leiderschap en red tape zijn voornamelijk gericht op hoe transformationeel leiders de perceptie van red tape kunnen verminderen bij volgers (Moynihan, Wright & Pandey, 2012; Bronkhorst, Steijn & Vermeeren, 2013). Een vervolgonderzoek bij de TU Delft naar de invloed van red tape op beperkingen voor transformationeel leiderschap kan dus een verdere aanvulling geven op de literatuur. Ook kan dit onderzoek binnen de TU Delft beperkingen die leidinggevendenden ervaren door de organisatiecultuur aan het licht worden gebracht.

5.3 Beperkingen onderzoek

Dit onderzoek kent een tweetal methodologische beperkingen. De eerste beperking is te vinden in de selectie van respondenten. Zo is er gebruik gemaakt van het netwerk van de stagebegeleiding. Dit heeft vrij snel geleid tot een viertal afdelingen die wilde meedoen aan dit onderzoek. Echter, andere afdelingen die buiten dit netwerk vallen zijn zo niet meegenomen in de selectie. Vervolgens zijn de medewerkers voor het onderzoek aangeleverd door de leidinggevende van deze afdelingen. Hierdoor kan er de nodige bias zijn in respondenten betreffende de beoordeling van de leidinggevendenden. Er is gevraagd aan de leidinggevendenden om rekening te houden met diversiteit van de respondenten. Hierdoor is er een redelijke afspiegeling van de afdelingen, maar is het mogelijk dat er enige afwijking is ten opzichte van een perfecte steekproef. Hierin speelde tijd een beperkende factor.

De tweede beperking van dit onderzoek is terug te vinden in de meting van leiderschap. Binnen de functie van technicus zijn er meerdere leidinggevendenden te vinden zo kan dit variëren van professoren, tot coördinatoren tot sectieleiders. Er is binnen dit onderzoek gesproken met de coördinatoren die onder meer het aanspreekpunt zijn voor medewerkers om het functioneren en ontwikkelen mee te bespreken. Er is dus een beperking doordat andere leidinggevende niet zijn gesproken. Het kan zijn dat de leidinggevendenden waarmee niet is gesproken meer transformationele leider eigenschappen weergeven dan in dit onderzoek aan de oppervlakte is gekomen. In de beantwoording van respondenten is ook aan de orde gekomen dat zij niet slechts één leidinggevende ervaren.

5.4 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek volgen er nu een tweetal aanbevelingen die de employability van medewerkers bij de TU Delft kunnen verbeteren. Deze aanbevelingen zijn gericht op het beter vindbaar en aansluitend maken van trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling en het verbeteren van de carrièreperspectieven van technici.

5.4.1 Integratie van technici in de learning hub

Binnen de TU Delft wordt momenteel gewerkt aan een integraal leerplatform, de Learning Hub. De Learning Hub dient een overkoepelend trainingsplatform te worden dat bestemd is voor alle medewerkers binnen de TU Delft. Hier staan diverse trainingen variërend van training op functiegebied tot taaltrainingen. Om de trainingen voor technici ook aantrekkelijk te maken dienen zij hierbij te worden betrokken. Zoals benoemd door Ybema et al. (2017) is het betrekken van medewerkers en het actief promoten van HR-praktijken essentieel voor de effectiviteit van HR-praktijken.

Eén van de respondenten heeft aangegeven dat hij soms zelf trainingen aanbiedt aan collega's wegens beperkte trainingsmogelijkheden. Deze medewerker is in contact gebracht met de coördinator binnen de TU Delft van de Learning hub. Dit kan het begin zijn van mond op mond reclame waarbij technici vanuit hun eigen expertise trainingen kunnen geven aan andere technici. Dit kan een verdere aanvulling geven op het al bestaande aanbod van trainingen vanuit de TU Delft. Medewerkers die geschikte trainingen hebben kunnen contact opnemen met de beheerder en vervolgens de Learning Hub als platform gebruiken. Er dient een brainstormteam te komen vanuit verschillende afdelingen met technici. Dit kan simpelweg worden bereikt via groepsmail tussen de betreffende afdelingen en de coördinator van de Learning hub. Het gaat in eerste instantie over informatie wat de Learning hub is en welke rol technici hierin hebben alsmede welke toegevoegde waarde er voor hen is. Als dit brainstormteam eenmaal is opgesteld dienen door periodieke bijeenkomsten in kaart te worden gebracht waar de behoefte ligt voor trainingen en welke faciliterende rol de TU Delft hierin kan bieden. Zo worden trainingen van en voor technici mogelijk. Het onderlinge netwerk van de verschillende technici kan kennis met elkaar verbinden.

Het actief promoten van de Learning Hub kan worden gedaan via de werkmail. Meerdere medewerkers hebben aangegeven geen mails te ontvangen over mogelijke trainingen, maar ze zijn hier wel ontvankelijk voor. Werkmail is hiervoor een geschikt platform. Er dienen mails te worden gestuurd over trainingen die voor technici interessant zijn. Zij moeten zelf binnen de Learning hub kunnen aangeven wat de graag zouden willen. Zo kan geselecteerd worden op relevante trainingen.

5.4.2 Loopbaanpad technici

Uit het onderzoek is gebleken dat technici perspectief missen in doorgroeimogelijkheden. Als er wordt gekeken naar de functieniveaumatrix zoals omschreven door het VSNU(2021)² dan blijkt dat er een viertal functies zijn omschreven voor technici; te weten 'technicus O&O gebonden profiel 5'', terug te vinden in schaal 5 tot en met "technicus O&O gebonden profiel 1" terug te vinden in schaal 11.

² Interne bron VSNU

Eenmaal in deze hoogste schaal is er geen vervolgmogelijkheid meer voor technici. Er dient goed aan te worden gedaan om perspectief te bieden in gewenste loopbaanmogelijkheden. Denkbaar is een stap opzij op hetzelfde niveauschaal als technicus profiel 1. Hier worden op gelijke schaal de functies van docent 3, onderzoeker 3, universitair docent 1 gezien (VSNU, 2021)². Door de centrale HR-afdeling van de TU Delft dient inzichtelijk te worden gemaakt waaruit de taken van een technicus enerzijds en docent of onderzoeker anderzijds bestaan. Zo kan worden bekeken wat er nodig is om een overstap van technicus naar onderzoeker of docent mogelijk te maken. Door het inzichtelijk maken van deze stap kan ook duidelijk worden waar een technicus zich nog in kan ontwikkelen. Ook denkbaar is een hybride functie tussen technicus en onderzoeker waarbij de technicus vasthoudt aan zijn expertise, maar meer onderwijsondersteunende taken krijgt. Hierbij kunnen simpele taken die samenhangen met de functie van technicus worden overgelaten aan andere lager ingeschaalde technici. Een voorbeeld is het bestellen van materialen zoals terug is gekomen uit de interviews. Dit kan een overstap naar een andere functie vergemakkelijken.

Literatuurlijst

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. B. (2012). Competencies for the Contemporary Career. *Journal of Career Development*, 40(3), 245–267.

<https://doi.org/10.1177/0894845312467501>

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>

Babbie, E. R. (2015). *The Practice of Social Research - Standalone Book* (14de ed.). Cengage Learning.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279–292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223–244. <https://doi.org/10.1177/0143831x06063098>

Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106–126. <https://doi.org/10.1108/01437731111112962>

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>

Böttcher, K., Albrecht, A.-G., Venz, L., & Felfe, J. (2018). Protecting older workers' employability: A survey study of the role of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 32(2), 120–148. <https://doi.org/10.1177/2397002218763001>

Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2013). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124–145. <https://doi.org/10.1177/0734371x13515486>

Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*, 40(4), 423–442. <https://doi.org/10.1108/00483481111133327>

- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2018). Developing Employees' Mental Complexity: Transformational Leadership as a Catalyst in Employee Development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 234–257. <https://doi.org/10.1177/1534484318781439>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design* (4de ed.). SAGE Publications.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The Nature of Leadership*. SAGE Publications.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox. *Personnel Review*, 40(2), 152–172. <https://doi.org/10.1108/00483481111106057>
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770–788. <https://doi.org/10.1002/job.1800>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FOLLOWER DEVELOPMENT AND PERFORMANCE: A FIELD EXPERIMENT. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908–2925. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1004100>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102. <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2003.002414>
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739–759. <https://doi.org/10.1348/096317909x470933>
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56–64. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Groot, W., & De Brink, H. M. V. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32(5), 573–581. <https://doi.org/10.1080/000368400322471>

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>

Heijde, C. M. V. D., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>

Heijden, B. I. J. M., & Bakker, A. B. (2011). Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector. *The Career Development Quarterly*, 59(3), 232–248. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2011.tb00066.x>

Hetty Van Emmerik, I., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability. *Career Development International*, 17(2), 104–119. <https://doi.org/10.1108/13620431211225304>

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>

Kooij, T. A. M. (2010). *Motivating older workers*. Vrije Universiteit Amsterdam.

Lan, Y., & Chen, Z. (2020). Transformational Leadership, Career Adaptability, and Work Behaviors: The Moderating Role of Task Variety. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02922>

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The incorporation of Self-Concept-Based Process. *Human Relations*, 52(8), 969–998. <https://doi.org/10.1023/a:1016927507008>

McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>

Moynihan, D. P., Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2012). Working Within Constraints: Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape? *International Public Management Journal*, 15(3), 315–336. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.725318>

Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.003>

Römgens, I., Scoupe, R., & Beusaert, S. (2019). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2588–2603. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770>

Roueche, J. E., Baker, G. A., & Rose, R. R. (1989). *Shared Vision*. Amsterdam University Press.

Sammarra, A., Profili, S., & Innocenti, L. (2013). Do external careers pay-off for both managers and professionals? The effect of inter-organizational mobility on objective career success. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2490–2511.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725076>

Smith, E., & Comyn, P. (2004). The role of employers in the development of employability skills in novice workers. *Research in Post-Compulsory Education*, 9(3), 319–336.

<https://doi.org/10.1080/13596740400200181>

Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504.

<https://doi.org/10.5465/256484>

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.

<https://doi.org/10.1177/0149206309350082>

Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management* (1ste ed.). Taylor & Francis.

Thijssen, J. G. L., Van der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability—Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165–183. <https://doi.org/10.1177/1534484308314955>

TU Delft. (z.d.-a). *Organisatie*. Geraadpleegd op 10 april 2021, van <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/organisatie>

TU Delft. (z.d.-b). *Personeel*. Geraadpleegd op 10 april 2021, van <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/feiten-en-cijfers/personeel>

Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). Employability and Social Innovation: The Importance of and Interplay between Transformational Leadership and Personality. *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*, 55–72.

<https://doi.org/10.1108/s1877-636120140000014009>

Van der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19–37.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>

Van der Heijden, B. I., De Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability—career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156–164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.009>

Van der Heijden, B. I., Van Vuuren, T. C. V., Kooij, D. T., & De Lange, A. H. (2015). Tailoring professional development for teachers in primary education. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 22–37. <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2014-0211>

Van der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682. <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>

Van Harten, J., & Vermeeren, B. (2021). Managing Employees' Employability. *Managing for Public Service Performance*, 278–296. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0015>

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>

Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations* (3de ed.). Routledge.

Vanhercke, D., Kirves, K., De Cuyper, N., Verbruggen, M., Forrier, A., & De Witte, H. (2015). Perceived employability and psychological functioning framed by gain and loss cycles. *Career Development International*, 20(2), 179–198. <https://doi.org/10.1108/cdi-12-2014-0160>

Vasilaki, A., Tarba, S., Ahammad, M. F., & Glaister, A. J. (2016). The moderating role of transformational leadership on HR practices in M&A integration. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2488–2504. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1204556>

Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review*, 44(6), 866–882. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2014-0100>

Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2–1–2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039–3059. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934891>

Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174–195. <https://doi.org/10.1177/0734371x13510853>

Vries, S. D., Gründemann, R., & Vuuren, T. V. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193–1202. <https://doi.org/10.1080/09585190110068395>

VSNU. (2020, juli). *CAO Nederlandse universiteiten*. Vereniging van Nederlandse universiteiten.

Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations* (3rd New edition). Taylor & Francis.

Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2009). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566–586.
<https://doi.org/10.1002/job.646>

Ybema, J. F., Van Vuuren, T., & Van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886–907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>

Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau, C. K., & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability. *Employee Relations*, 41(1), 101–118.
<https://doi.org/10.1108/er-02-2018-0052>

Zaleska, K. J., & De Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60(7), 987–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726707081155>

Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>

Bijlage I Topiclijst volgers

Introductie:

- Welkom heten
- Voorstellen
- Doel onderzoek
- Uitleggen hoe wordt omgegaan met gegevens, anonimiteit benadrukken
- Start geluidsopname

Kennismaking:

- Sinds wanneer ben je werkzaam bij de TU Delft?
- Wat heb je hiervoor gedaan?
- Als je de TU Delft zou moeten omschrijven, hoe zou je dit doen?
- Hoe zou je specifiek je functie binnen de TU Delft omschrijven?

1. Vragen mb.t employability

1.1.1 & 1.1.2 Op welke manier sluit jouw kennis en vaardigheden aan op de uitvoering van het werk?

1.1.3 Op welke manier houd je jouw kennis en kunde up to date?

3.3.1 In hoeverre kan je je competenties kwijt in je baan?

3.3.2 In hoeverre kan jij je blijven ontwikkelen in je werk?

3.4.1 In hoeverre leer je nieuwe vaardigheden in je dagelijkse werk?

1.2.1 Welke doelen wil je bereiken in je carrière? Kan je dit behalen bij de TU Delft?

3.2.2 Hoe zou je willen doorgroeien binnen de TU Delft?

1.2.2 Welke normen en waarden zijn voor jou in het werk belangrijk?

Kan je deze in de TU Delft terugvinden?

1.3.1 Hoeveel tijd besteed je aan training en ontwikkeling? Vind je dit voldoende?

3.1.1 In hoeverre sluiten trainingen die je worden aangeboden aan op je werkzaamheden?

3.1.2 Zijn er naast vakgerichte trainingen ook genoeg mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling?

3.1.1 Op welke manier wordt je vanuit de TU Delft gefaciliteerd om je blijvend te ontwikkelen?

1.3.1 Hoe schat je jouw kansen op de arbeidsmarkt?

1.3.1 In welke mate ben je continu bezig met ontwikkeling? (Overbodig na de vragen hierboven)

1.3.2 Op welke manier pas jij je aan bij veranderingen binnen de organisatie?

1.3.2 Hoe zou jij je kunnen aanpassen op een overstap naar een andere organisatie?

1.4.1 Hoe ziet je netwerk eruit?

1.4.1 Op welke manier draagt jouw netwerk binnen de TU Delft bij aan je carrièrekansen?

1.4.2 Op welke manier draagt jouw netwerk buiten de TU Delft bij aan je carrièrekansen?

1.5.1 Op welke manier wordt er waardering gegeven aan goed werk? (in de zin van plezier in werk of primaire en/of secundaire arbeidsvoorwaarden).

1.5.2 In welke mate heb je gevoelens van stress als gevolg van het werk?

1.5.3 In welke mate zijn werk en privé van elkaar gescheiden?

2. Vragen m.b.t transformationeel leiderschap

2.1.1 In hoeverre kan je leidinggevende duidelijk een boodschap overbrengen?

2.1.2 In hoeverre is je leidinggevende een rolmodel?

2.1.3 Welke visie heeft jouw leidinggevend voor de afdeling?

2.1.3 In hoeverre zie je de doelen die worden gesteld voor de afdeling als nuttig en wil je deze ook behalen?

2.1.4 Op welke manier denk je dat je leidinggevende bij kan dragen aan het behalen van deze doelen?

2.2.1 Op welke manier motiveert je leidinggevende om beter te presteren?

2.2.2 Hoe kijk je aan tegen het uitvoeren van extra taken zonder dat hier direct een beloning aan vasthangt?

2.2.4 laat jou leidinggevende zien wat voor nieuwe uitdagingen er voor je zijn en hoe je dit kan bereiken?

2.2.5 Welke houding straalt jouw leidinggevende uit? Zou je daar iets anders in willen zien?

2.3.1 Op welke manier wordt jij uitgedaagd om innovatieve oplossingen te bedenken?

2.3.2 In hoeverre ben jij uitgedaagd door een leidinggevende om oplettend te zijn voor kansen om de afdeling verder te helpen?

2.3.3 Op welke manier wordt jij uitgedaagd door de leidinggevende over de manier waarop er gewerkt wordt binnen de afdeling?

2.4.1 In welke mate denk jij dat de leidinggevende bezig is met jouw ontwikkeling?

2.4.2 Op welke manier toont je leidinggevende respect en empathie?

2.4.3 Heb je het idee dat de leider weet welke ontwikkelbehoefte jij hebt en handelt hij hier ook naar?

2.4.4 Op welke manier besteed je leidinggevende persoonlijke aandacht aan je?

Afsluiting

- hoe ziet je ideale carrière eruit en wat is daarvoor nodig?
- Zou u nog iets willen toevoegen?
- Bedanken voor genomen tijd
- bespreken verder verloop onderzoek
- Aanbieden van transcript interview

Bijlage II Topiclijst leiders

Introductie:

- Welkom heten
- Voorstellen
- Doel onderzoek
- Uitleggen hoe wordt omgegaan met gegevens, anonimiteit benadrukken
- Start geluidsopname

Kennismaking:

- Sinds wanneer ben je werkzaam bij de TU Delft?
- Wat heb je hiervoor gedaan?
- Als je de TU Delft zou moeten omschrijven, hoe zou je dit doen?
- Hoe zou je specifiek je functie binnen de TU Delft omschrijven?

2. Vragen m.b.t transformationeel leiderschap

- 2.1.1 Hoe breng je duidelijk een boodschap richting je medewerkers?
- 2.1.2 Wil je als leidinggevende graag een goed voorbeeld geven?
- 2.1.2 Hoe probeer je als leidinggevende het goede voorbeeld te geven?
- 2.1.3 Welke visie heb je voor de afdeling?
- 2.1.3 Op welke manier komen doelen die je voor de afdeling stelt tot stand?
- 2.1.3 Hoe probeer je medewerkers mee te nemen in het bereiken van deze doelen?
- 2.1.4 In hoeverre is het vertrouwen van medewerkers in jou belangrijk om doelen te behalen? Hoe zorg je voor dat vertrouwen?
- 2.2.1 Op welke manier motiveer je medewerkers om beter te presteren?
- 2.2.2 Hoe probeer je medewerkers om meer taken te laten uitvoeren dan direct van ze verwacht worden?
- 2.2.4 Op welke manier probeer je nieuwe uitdagingen aan medewerkers te geven?
- 2.2.5 Welke houding probeer je uit te stralen naar medewerkers?

2.3.1 Op welke manier wil je medewerkers uitdagen om innovatieve oplossingen te bedenken voor problemen?

2.3.2 Welke kansen zie je voor de afdeling?

Hoe probeer je medewerkers op deze kansen te laten handelen?

2.3.3 Op welke manier probeer je medewerkers anders te laten nadenken over de manier waarop het werk wordt gedaan?

2.4.1 Hoe houd je rekening met de ontwikkeling van de medewerkers?

2.4.2 Hoe betrek je alle medewerkers bij de uitvoering van het werk?

2.4.3 Heb jij inzichtelijk wat de ontwikkelbehoefte is van alle medewerkers?

Wat doe je vervolgens met die ontwikkelbehoefte?

2.4.4 Op welke manier probeer je persoonlijke aandacht te besteden aan de medewerkers?

3. Vragen m.b.t HR-praktijk ontwikkeling

3.1.1 Zijn er genoeg faciliteiten vanuit de TU Delft voor medewerkers om blijvend te ontwikkelen?

3.1.1 In hoeverre sluiten trainingen die worden aangeboden aan bij de werkzaamheden van de afdeling?

3.1.2 Zijn er naast vakgerichte trainingen ook genoeg mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling?

3.2.1 Biedt de TU Delft genoeg kansen aan medewerkers om hun carrière doelen te behalen?

3.2.2 Op welke manier kunnen medewerkers doorgroeien binnen de TU Delft?

3.3.1 Is de afdeling zo vormgegeven dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de competenties van de medewerkers?

3.3.2 Op welke manier zijn banen in de afdeling zo vormgegeven dat medewerkers zich blijvend kunnen ontwikkelen?

3.4.1 In hoeverre leren medewerkers nieuwe vaardigheden in hun alledaagse werk?

Afsluiting

- Zou u nog iets willen toevoegen?
- Bedanken voor genomen tijd
- bespreken verder verloop onderzoek
- Aanbieden van transcript interview

Bijlage III Topiclijst leiders (Engels)

Introduction

- Welcome
- introduce myself and topic
- goal research
- Explain anonymity
- Start audio

Getting to know:

- when did you start at the TU Delft?
- What did you do prior ?
- How would you describe TU Delft as an organisation?
- How would you describe your job?
- How old are you?

2. Vragen m.b.t transformationeel leiderschap

- 2.1.1 How do you give a clear message as a manager?
- 2.1.2 How do you try to set a good example for employees?
- 2.1.3 What is your vision for the department?
- 2.1.3 How do you set goals for the department?
- 2.1.3 How do you involve employees in achieving those goals?
- 2.1.4 In what way do you aim to win the trust of the employees that you are the right manager to achieve these goals?
- 2.2.1 How do you motivate employees to perform better?
- 2.2.2 How do you motivate employees perform more tasks than are expected of them?
- 2.2.4 How do you try to provide employees with a challenge?
- 2.2.5 What kind of attitude are you trying to portray towards employees?

2.3.1 In what ways do you challenge employees to come up with innovative ideas?

2.3.2 What chances do you see for the department? How do you challenge employees to act upon these chances?

2.3.3 In what way do you challenge employees to think about the way work is being conducted?

2.4.1 How do you take personal development of employees into account?

2.4.2 How do you involve all employees in the execution of the activities?

2.4.3 Do you have insight into the development needs of all your employees? How do you act upon these development needs?

2.4.4 In what way do you give personal attention to employees?

3. Vragen m.b.t HR-praktijk ontwikkeling

3.1.1 Are there enough opportunities within the TU Delft for employees to continually develop?

3.1.1 in what way does the training offer fit the activities of the department?

3.1.2 besides job related training, are there enough possibilities for personal growth?

3.2.1 Does the TU Delft offer enough opportunities for employees to achieve their career goals?

3.2.2 In what way can employees follow their career path within the TU Delft?

3.3.1 Is the department designed in such a way that it optimally uses the competencies of the employees?

3.3.2 Are the jobs within the department designed in such a way that the employees continually need to develop themselves?

3.4.1 Do employees learn new skills by conducting daily tasks?

Afsluiting

- Do you have anything else to contribute?

- Thanks for the taken time

- progress of the rest of the research

- Offer transcript of the interview

Bijlage IV Uitnodigingsbrief interview

Beste...,

Ter afronding van mijn Master Management van HR en Verandering schrijf ik sinds februari mijn afstudeerscriptie binnen de TU Delft. Ik wil graag onderzoeken op welke manier jouw leidinggevende van invloed is op de wijze waarop opleidingen worden ingezet binnen de TU Delft ten behoeve van jouw ontwikkeling.

Hiervoor zou ik graag verschillende medewerkers binnen de TU Delft willen interviewen die werkzaam zijn als technicus. Hiervoor is er binnen deze populatie en de geselecteerde afdelingen een representatieve selectie gemaakt waar jij in naar voren bent gekomen.

Het interview bedraagt ongeveer een uur en ik hoor graag of jij hiervoor open staat. Het interview kan zowel op locatie worden afgenomen als door middel van een videobelprogramma zoals zoom of teams.

De interviews worden afgenomen met behulp van een audio-opname. Zo kan het interview worden teruggeluisterd en uitgeschreven. Zelf kan je ook een transcript ontvangen van het interview. Mocht je hier bezwaar tegen hebben dan hoor ik dit graag. De interviews zullen anoniem worden verwerkt dus het is niet te herleiden uit het onderzoek wat door wie is gezegd binnen de interviews.

Door hieraan mee te doen help jij de TU Delft en ook jezelf verder. Er wordt namelijk inzichtelijk gemaakt hoe persoonlijke ontwikkeling binnen de TU Delft tot stand komt en de mogelijke belemmeringen hierin.

Alvast bedankt!

Vriendelijke groet,

Mark Kuipers

Afstudeerstagiair afdeling Talent & Development

Bijlage V: Codeerschema

Concept	Definitie	Dimensies	Indicator	Waarden
Employability	Het continu blijven vervullen, verkrijgen of creëren van werk door het optimaal gebruik maken van competenties (van der Heijde & van der Heijden, 2006)	1 Menselijk kapitaal 2 Reflectie 3 Levenslang leren 4 Sociaal kapitaal 5 Balans	1 Menselijk kapitaal 1.1 Kennis & vaardigheden 1.2 Arbeidsmarktwaarde 2 Reflectie 2.1 Doelen 2.2 Normen en waarden	+1.1.1 De medewerker heeft voldoende en vaardigheden kennis en vaardigheden om de functie goed uit te voeren -1.1.1 De medewerker heeft onvoldoende kennis en vaardigheden om de functie goed uit te voeren +1.1.1 De medewerker zijn/haar kennis geeft aanvulling op collega's door specialisatie +1.1.2 De medewerker heeft vertrouwen in zijn/haar arbeidsmarktwaarde -1.1.2 De medewerker heeft geen vertrouwen in zijn/haar arbeidsmarktwaarde -1.1.2 De medewerker heeft door een hoge leeftijd geen vertrouwen in zijn/haar arbeidsmarktwaarde +1.2.1 De medewerker heeft duidelijke carrièredoelen voor ogen -1.2.1 De medewerker heeft geen duidelijke carrièredoelen voor ogen

			3 Levenslang leren 3.1 Anticipatie en optimalisatie 3.2 Flexibiliteit	+1.2.2 De medewerker vindt normen en waarden die voor hem/haar belangrijk zijn terug in de organisatie -1.2.2 De medewerker vindt normen en waarden die voor hem/haar belangrijk zijn niet terug in de organisatie +1.3.1 De medewerker zoekt proactief naar mogelijkheden voor een betere arbeidsmarktpositie -1.3.1 De medewerker zoekt niet proactief naar mogelijkheden voor een betere arbeidsmarktpositie +1.3.2 De medewerker zoekt naar mogelijkheden om zich aan te passen aan de omgeving -1.3.2 De medewerker zoekt niet naar mogelijkheden om zich aan te passen aan de omgeving
--	--	--	--	---

			4 Sociaal kapitaal 4.1 Formeel netwerk 4.2 Informeel netwerk	+1.4.1 De medewerker weet hoe hij/zij zijn formele netwerk in kan zetten om carrièrekansen te benutten -1.4.1 De medewerker weet niet hoe hij/zij zijn formele netwerk in kan zetten om carrièrekansen te benutten +1.4.2 De medewerker weet hoe hij/zij zijn informele netwerk in kan zetten om carrièrekansen te benutten -1.4.2 De medewerker weet hoe hij/zij zijn informele netwerk in kan zetten om carrièrekansen te benutten
			5 Balans 5.1 Balans stressmanagement 5.2 Werk-privé balans	+1.5.1 De medewerker ervaart beperkte stress als gevolg van het werk -1.5.1 De medewerker ervaart veel stress als gevolg van het werk +1.5.2 De medewerker ervaart een goede balans in werk- en privéleven

				-1.5.2 De medewerker ervaart geen goede balans in werk- en privéleven +1.5.2 Thuiswerken zorgt voor meer mogelijkheden om het werk in te delen
--	--	--	--	--

Transformationeel leiderschap	het vermogen van de leider om invloed uit te oefenen op de waarde, overtuigingen, het geloof en gedragingen van anderen door met hen en door hen te werken om zodoende de missie en doel van de organisatie te behalen (Rouchet et al., 1989, p.23)	1 Idealistische invloed 2 Inspirationale motivatie 3 Intellectuele stimulatie 4 Individuele steun	2. 1 Idealistische invloed 2.1.1 De leider wordt gezien als rolmodel 2.1.2 Visie leidinggevende 2.2 Inspirationale motivatie 2.2.1 De leider inspireert volger tot betere prestaties 2.2.2 De leider schetst nieuwe uitdagingen 2.2.3 De leider toont enthousiasme	+2.1.1 De volger neemt een voorbeeld aan de leider -2.1.1 De volger neemt geen voorbeeld aan de leider +2.1.2 De volger weet wat de visie van de leidinggevende is -2.1.2 De volger weet niet wat de visie van de leidinggevende is - 2.1.2 <i>De leider wordt beperkt in het creëren van een visie door invloed van bovenaf</i> +2.2.1 De volger wordt door de leider uitgedaagd om beter te presteren -2.2.1 De volger wordt door de leider niet uitgedaagd om beter te presteren +2.2.2 De leider laat uitdagingen zien en hoe ze kunnen worden overwonnen -2.2.2 De leider laat geen uitdagingen zien +2.2.3 De leider laat enthousiasme zien -2.2.3 De leider laat geen enthousiasme zien + 2.2.3 De leider heeft een open houding
--------------------------------------	---	--	--	--

			2.3 Intellectuele stimulatie 2.3.1 De leider stimuleert de volger tot creatieve of innovatieve oplossingen 2.3.2 De leider daagt de volger uit om problemen vanuit een nieuwe invalshoek te bekijken 2.4 Individuele stimulatie 2.4.1 De leider heeft persoonlijke aandacht voor de volger 2.4.2 De leider heeft aandacht voor de ontwikkelbehoefte van de volger	+2.3.1 De volger voelt zich uitgedaagd door de leider om innovatieve oplossingen te vergaren -2.3.1 De volger voelt zich niet uitgedaagd door de leider om innovatieve oplossingen te vergaren +2.3.2 De leider daagt uit om werk vanuit een andere invalshoek te bekijken -2.3.2 De leider daagt niet uit om werk vanuit een andere invalshoek te bekijken +2.4.1 De volger ervaart veel persoonlijke aandacht vanuit de leidinggevende -2.4.1 De volger ervaart weinig persoonlijke aandacht vanuit de leidinggevende 2.4.1 De volger acht persoonlijke aandacht niet heel belangrijk +2.4.2 De volger heeft het idee dat de leider de ontwikkelbehoefte van hem/haar kent en hier naar handelt. -2.4.2 De volger heeft niet het idee dat de leider zijn/haar persoonlijke
--	--	--	---	---

				ontwikkelbehoefte kent. De leider handelt hier ook niet naar.
--	--	--	--	---

			3.2.2 Kans om door te groeien binnen de organisatie 3.3 Baanverrijking 3.3.1 Banen zijn goed vormgegeven om gebruik te maken van competenties van mensen	- 3.2.1 De carrièredoelen van de medewerker komen niet overeen met de mogelijkheden die worden aangeboden in de organisatie - 3.2.1 Er zijn geen carrièremogelijkheden voor de functie van technicus + 3.2.2 De medewerker ervaart genoeg kansen om door te groeien binnen de organisatie. -3.2.2 De medewerker ervaart niet genoeg kansen om door te groeien binnen de organisatie + 3.3.2 De medewerker ervaart kansen om horizontaal door te groeien. - 3.3.2 De medewerker ervaart geen kansen of heeft geen behoefte om horizontaal door te groeien. +3.3.1 De medewerker ervaart dat hij/zij voldoende competenties kan gebruiken in het werk
--	--	--	--	--

			3.3.2 mate waarin een baan uitdagend is 3.4 Ontwikkeling in het werk 3.4.1 Medewerkers leren nieuwe vaardigheden door uitvoering van nieuwe werkzaamheden	- 3.3.1 De medewerker ervaart niet dat hij/zij voldoende competenties kan gebruiken in het werk + 3.3.2 De medewerker ervaart de baan als uitdagend - 3.3.2 De medewerker ervaart de baan niet als uitdagend + 3.4.1 De baan wordt als afwisselend ervaren en de baan leert nieuwe vaardigheden voor de medewerker - 3.4.1 De baan wordt niet als afwisselend ervaren en leert geen nieuwe vaardigheden voor de medewerker + 3.4.1 Nieuwe machines zorgen voor kansen om te leren door nieuwe werkzaamheden.
--	--	--	---	--