

19-06-2022

# Culturele invloed op deelname aan training en de rol van leiderschap



Anna Dingenouts

Studentnummer: 583879

Faculteit: ESSB

Master: Arbeid, Organisatie & Management

Begeleider: Prof. dr. Ferry Koster

Tweede lezer: Dr. Sjaak Braster

Aantal woorden: 9760

## Samenvatting

Het doel van dit onderzoek was te achterhalen of culturele verschillen in trainingsparticipatie te verklaren zijn door impliciete leiderschapstheorieën (ILT) omdat in eerdere onderzoeken tegenstrijdige resultaten zijn gevonden over de invloed van nationale cultuur. Aan de hand van de literatuur werd verwacht dat de deelname aan training per culturele dimensie van Hofstede gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap. Bij de dimensies 'culturen gericht op de lange termijn' en 'grote machtsafstand' werd een positieve moderatie verwacht. Bij de dimensies 'masculiniteit', 'hoge mate van onzekerheid vermijden' en 'individualisme' werd een negatieve moderatie verwacht. De vijf hypothesen zijn getoetst aan de hand van de European Working Conditions Survey 2015 bestaande uit 30.898 werknemers. Uit de resultaten blijkt dat hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap de dimensie 'grote mate van machtsafstand' zorgt voor een positieve relatie met deelname aan training. Bij de andere dimensies zijn geen significante relaties gevonden en dus zijn deze hypothesen verworpen. ILT blijkt niet de verklaring te zijn voor de culturele verschillen in trainingsparticipatie. Daarnaast heeft cultuur minder invloed op deelname aan training dan werd gedacht, wat mogelijk kan komen doordat cultuur minder homogeen is dan werd verwacht. Deelname aan training wordt meer bepaald op individueel niveau dan nationaal niveau.

Trefwoorden: training, cultuur, Hofstede dimensies, impliciete leiderschapstheorieën, transformationeel leiderschap

## Inhoud

Samenvatting.....	2
1. Inleiding.....	4
2. Theoretisch kader.....	6
2.1 Deelname aan training.....	6
2.2 Nationale cultuur.....	6
2.3 Koppeling transformationeel leiderschap en dimensies nationale cultuur.....	7
3. Methode.....	10
3.1 Data.....	10
3.2 Deelname aan training.....	10
3.3 Nationale Cultuur.....	10
3.4 Transformationeel leiderschap.....	10
3.5 Controlevariabelen.....	11
3.6 Data analyse.....	11
4. Resultaten.....	12
4.1 Beschrijvende resultaten.....	12
4.2 Multi-level analyse.....	15
5. Discussie en conclusie.....	21
5.1 Discussie en conclusie.....	21
5.2 Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek.....	22
5.3 Praktische implicaties.....	23
Bibliografie.....	24
Bijlagen.....	30
Bijlage I Ethische verklaring.....	30
Bijlage II Operationalisering.....	33

## 1. Inleiding

In aanloop naar de 'Internationale Dag van het Onderwijs' in 2021 hebben de Europese Commissie en vicevoorzitter Josep Borrell benadrukt waarom onderwijs belangrijk is. Zo geven ze aan dat onderwijs van essentieel belang is voor de verwezenlijking van alle doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (European Commission, 2021). Een prioriteit die de Europese Unie (EU) heeft opgesteld als leidraad voor het werk van de EU-instellingen voor 2019-2024, gaat over een sterke en dynamische economische basis ontwikkelen. Ze willen daarvoor onder andere investeren in vaardigheden en onderwijs (Europese Unie, z.d.). Dat dit nodig is blijkt uit cijfers van 2019. Een doelstelling in het Europese beleid was om in 2020 minstens 15% van de volwassenen deel te laten nemen aan een training. In 2019 bleek echter dat het gemiddelde in Europa op 10,80% lag. Opvallend is dat binnen de Europese lidstaten variatie is omtrent het percentage deelnemers aan een vorm van training. Denemarken, Finland en Zweden hadden een percentage variërend van 20% tot 28,60%. In Roemenië, Bulgarije, Slowakije, Kroatië en Polen daarentegen, heeft minder dan 4% van de volwassenen deelgenomen aan een training (Eurostat, 2021b). Er is dus ruimte voor verbetering voor het leren in organisaties.

Volgens Lorenz et al. (2016) zijn de nationale verschillen in deelname aan training te verklaren door landelijk beleid. Landen dienen brede opleidingssystemen te ontwikkelen waarin de focus ligt op academische en beroepspraktijk trainingen. De EU dient daarvoor meer middelen in te zetten zodat de systemen van levenslang leren ontwikkeld worden (Lorenz et al., 2016). Het is niet eenvoudig om beleid te ontwikkelen dat door ieder land in Europa succesvol kan worden geïmplementeerd. Het beleid van een land wordt namelijk sterk beïnvloed door nationale cultuur. In een westerse democratische samenleving weerspiegelt het overheidsbeleid de nationale cultuur (Hofstede, 1984). Uit onderzoek van Kim en McLean (2013) blijkt dat nationale cultuur invloed heeft op leren op de werkplek. Zij hebben dit onderzocht aan de hand van de vijf culturele dimensies van Hofstede. Deze dimensies bestaan uit lange termijn gerichtheid, grote machtsafstand, masculiniteit, hoge mate van onzekerheid vermijden en individualisme (Hofstede et al., 2010). In het theoretisch kader worden deze dimensies verder toegelicht. Volgens Kim en Mclean (2013) wordt leren op de werkplek door iedere nationale culturele dimensie op verschillende manieren beïnvloed. Het wordt dan ook aangeraden om bij volwassenonderwijs en leren op de werkplek rekening te houden met culturele invloeden (Kim & McLean, 2013).

Om werknemers daadwerkelijk te laten participeren aan een training is het nuttig om een leercultuur te ontwikkelen (Sambrook, 2005). Uit onderzoek van Bates (2001) blijkt dat motivatie een grote rol speelt bij het deelnemen aan een training. Leermotivatie kan worden gedefinieerd als het specifiek verlangen van een cursist om de inhoud van een trainingsprogramma te leren. Wanneer bij een cursist geen individuele motivatie aanwezig is, zullen zij de leerstof niet eigen maken ondanks dat ze misschien wel de potentie daarvoor hebben (Noe, 1986). Leiderschap heeft invloed op de leermotivatie van een werknemer. Het is van belang dat een leider een omgeving creëert waarin werknemers betrokken zijn en zich toegewijd voelen aan het werk. Wanneer dit lukt zijn leiders in staat om gedrag en activiteiten van werknemers te beïnvloeden (Horner, 1997). Daarnaast blijkt dat het gedrag van de leider een belangrijke factor is in leren (Chang & Hughes, 2012; Smith & Tushman, 2005).

Het gedrag van een leider en leiderschapspercepties kunnen verklaard worden door impliciete leiderschapstheorieën (ILT) (Lord et al., 1984; Offerman et al., 1994). Individuen hebben hun eigen ideeën over leiders waardoor ze zelf theorieën ontwikkelen over leiderschap. De ILT van een individu verwijst daarom naar overtuigingen en het beeld van een individu over hoe een effectieve leider zich dient te gedragen en wat van ze verwacht wordt (Eden & Leviatan, 1975). De kenmerken van een potentiële leider wordt vergeleken met interne leiderschaps categorieën (Foti & Luch, 1992). Volgens Offermann et al. (1994) en Foti en Luch (1992) is het daarom van belang dat een waargenomen

persoon in een organisatie past bij een leiderschapstype. Dit zorgt ervoor dat deze persoon ook daadwerkelijk als leider zal worden beschouwd door de werknemers. De afstemming tussen leiderschap en werknemers is dus belangrijk. Culturele gemeenschappen verschillen in de percepties die nodig zijn voor een effectieve leider. Samenlevingen met een verschillende cultuur hebben daarom verschillende leiderschapstypen (Bass, 1990; Hofstede, 1993). Binnen sommige culturen dient een leider vastbesloten te zijn terwijl in een andere cultuur overleg en democratie vereist zijn om als leider gezien te worden. Een ander voorbeeld is dat in een autoritaire cultuur een gevoelige leider als zwak wordt gezien terwijl in een verzorgende cultuur gevoeligheid als essentieel wordt ervaren voor effectief leiderschap (Den Hartog et al., 1999). Een type leiderschap zoals transformationeel kan volgens House et al. (2004) cultuurspecifiek zijn. Dit type leiderschap kan afhankelijk van de uitvoering verschillend effect hebben in de praktijk. Daarnaast blijkt dat transformationeel leiderschap het leren van een werknemer stimuleert (Pasamar et al., 2019). Verwacht wordt daarom dat bij transformationeel leiderschap de deelname aan training groter is. Dit onderzoek is een uitwerking van ILT om inzicht te krijgen of transformationeel leiderschap invloed heeft op de deelname aan training. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen of culturele verschillen in trainingsparticipatie te verklaren zijn door leiderschap. Dit leidt tot de onderzoeksvraag: *Zijn culturele verschillen in trainingsparticipatie te verklaren aan de hand van de impliciete leiderschapstheorie?*

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat zover bekend nog niet onderzocht is welke rol leiderschap speelt in het verband tussen nationale cultuur en deelname aan training. Het verband tussen nationale cultuur en deelname aan training is onderzocht. Zo geeft Dockery (2013) aan dat gevoelens van verbondenheid met een traditionele cultuur positief gerelateerd zijn aan deelname aan een training. Het onderzoek van Chayakonvikom et al. (2016) daarentegen geeft aan dat nationale cultuur juist een negatief effect had op de deelname aan training. Een mogelijke verklaring voor deze tegenstrijdige resultaten kan komen door de invloed die een leider heeft op zijn of haar werknemers. Brown en McCracken (2009) geven aan dat factoren zoals organisatiecultuur en managementontwikkelingscultuur invloed hebben op het deelnemen aan een training. Wanneer sprake was van een niet ondersteunende organisatiecultuur zoals gebrek aan begrip van management droeg dit bij aan het niet deelnemen aan een training. Bunch (2007) geeft aan dat het succes van een training kan afhangen van waarden, overtuigingen en aannames die gedeeld worden door werknemers van een organisatie. Wanneer een direct leidinggevende bonussen kan verdienen door het beperken van de arbeidskosten, zal er weinig belangstelling zijn voor de ontwikkeling van werknemers. De leidinggevendenden spelen een grote rol voor werknemers in het deelnemen aan training. Door middel van dit onderzoek wordt beoogd om te achterhalen of de tegenstrijdige resultaten wat betreft nationale cultuur en deelname aan training beïnvloed worden door leiderschap. Daarnaast is het onderzoek maatschappelijk relevant omdat de Europese Unie het belangrijk vindt om door middel van scholing bij te dragen aan duurzame ontwikkeling (European Commission, 2021). Wanneer achterhaald wordt of culturele verschillen en leiderschap invloed hebben op deelname aan training kan de Europese Unie mogelijk advies geven aan landen waar op dit moment de trainingsdeelname nog te laag is om te voldoen aan de doelstelling. Dit kan leiden tot meer deelname aan training waardoor werknemers in Europa een duurzame ontwikkeling doormaken. Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van de dataset van *European Working Conditions Survey* (EWCS) 2015. Nationale cultuur is gemeten door de Hofstede dimensies. Om de deelname aan training op nationaal niveau te vergelijken is de data gebruikt van 30.898 respondenten afkomstig uit 31 Europese landen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concepten 'deelname aan training' en 'nationale cultuur' besproken. Vervolgens wordt de koppeling gemaakt tussen deze concepten met het concept 'leiderschap'. Uit deze koppeling komen de hypothesen voort.

### 2.1 Deelname aan training

Blanchard en Thacker (2013) definiëren 'training' als het verschaffen van kennis en vaardigheden voor werknemers om effectiever te presteren. Het volgen van training stelt werknemers in staat om te voldoen aan hun functie-eisen en bereidt ze voor op veranderingen binnen hun baan. Door middel van training kunnen werknemers kennis, vaardigheden en gedrag, wat geleerd is in de training, toepassen in de dagelijkse activiteiten van hun baan. De voordelen van een training worden vaak pas op de lange termijn bereikt (Westhead & Storey, 1996). Blanchard en Thacker (2013) geven aan dat een training een mogelijkheid is om iets te leren. Wat een training is en de effectiviteit daarvan hangt af van diverse factoren zoals de opzet, uitvoering, motivatie en leerstijl van de deelnemer. Volgens Noe (2017) zijn er verschillende manieren om te 'leren' binnen een organisatie. Dit kan door middel van een opleiding, ontwikkelprogramma, informeel leren en kennisbeheer. Van oudsher gebruiken organisaties formele training door gebruik te maken van een cursus, programma of evenement. Onder formele training worden opleidingen, cursussen en evenementen gezien die door een bedrijf zijn ontwikkeld en georganiseerd. Het is al bekend dat leeftijd invloed heeft op trainingsparticipatie. Oudere werknemers zijn gemiddeld minder bereid om te investeren in een training dan jongere werknemers (Van Vianen et al., 2011; Renaud et al., 2005). Bovendien is deelname aan training hoger onder hoger opgeleiden, werknemers in grotere organisaties en werknemers in hooggekwalificeerde banen (managers en technici) (Albert et al., 2010; Green, 1993). Daarnaast blijkt dat geslacht van invloed is op deelname aan training. Mannen nemen meer deel aan een training dan vrouwen (Renaud et al., 2005; Green, 1993). De focus van dit onderzoek ligt op welke relatie trainingsparticipatie heeft met nationale cultuur.

### 2.2 Nationale cultuur

Schein (1983) beschrijft cultuur als veronderstellingen die aan waarden ten grondslag liggen, ze bepalen gedragspatronen en zichtbare artefacten zoals kleding en kantoor indeling. Hofstede (2001) definieert cultuur als "de collectieve programmering van de geest, die de leden van een bepaalde groep of categorie mensen onderscheidt van andere" (p.9). Volgens Hofstede et al. (2010) weerspiegelen de waarden binnen een organisatie de waarden van het land waarin de organisatie zich bevindt. Organisaties verschillen binnen een land alleen in rituelen, helden en symbolen en niet in nationale cultuur. Naast het model van Hofstede zijn ook nog andere modellen om cultuur te omschrijven zoals het model van Schwartz (1994) en Global Organizational and Behavioral Effectiveness (GLOBE) (House et al., 2004). Dit onderzoek sluit aan bij Hofstede et al. (2010) omdat het zich vooral richt op de waarden van een groep mensen terwijl GLOBE zich met name bezighoudt met gedrag en managementhandelingen. Daarnaast wordt Hofstede in veel andere onderzoeken ook gebruikt wanneer het gaat over cultuur en training (Kim & McLean, 2013). De focus van deze studie ligt niet op de dimensies van Hofstede maar op het verband tussen nationale cultuur en deelnemen aan training. Deze algemeen gebruikte culturele classificatie van Hofstede sluit daarbij aan.

Hofstede et al. (2010) onderscheidt vijf dimensies om nationale cultuurverschillen vast te stellen. De eerste dimensie heet *lange termijn gerichtheid*. Binnen een cultuur gericht op de lange termijn hebben de werknemers kenmerken als doorzettingsvermogen, spaarzaamheid en rangschikken van relaties naar status. Binnen culturen gericht op de korte termijn hebben werknemers de kenmerken als het nakomen van sociale verplichtingen, respect voor traditie, persoonlijke standvastigheid en stabiliteit (Hofstede et al., 2010). Bijvoorbeeld bij cultuur gericht op korte termijn

vinden de meeste belangrijke gebeurtenissen in het verleden plaats of in het nu. Bij cultuur gericht op lange termijn vinden de belangrijkste gebeurtenissen in de toekomst plaats. De tweede dimensie is *machtsafstand*, waar binnen een cultuur een niveau van ongelijkheid aanwezig is en wordt geaccepteerd door werknemers en andere leiders. Minder machtige werknemers binnen een organisatie of cultuur accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. Wanneer sprake is van een kleine machtsafstand zijn binnen een organisatie weinig controlerende werknemers en is meer decentralisatie. Bijvoorbeeld bij culturen waar sprake is van grote machtsafstand verwachten werknemers dat ze te horen krijgen wat ze moeten doen. Bij culturen met een kleine machtsafstand worden werknemers geraadpleegd wat gedaan moet worden (Hofstede et al., 2010). De derde dimensie wordt *masculiniteit* genoemd. Bij een masculiene cultuur zijn emotionele genderrollen duidelijk gescheiden. Van mannen wordt verwacht dat ze assertief, competitief en gericht zijn op materieel succes. Vrouwen horen juist bescheiden, zorgzaam en gericht op kwaliteit van leven te zijn. In een feminiene cultuur is deze scheiding tussen mannen en vrouwen minder sterk. Bijvoorbeeld, bij een feminiene cultuur staat evenwicht tussen gezin en werk, kwaliteit van leven voorop, terwijl bij een masculiene cultuur werk boven gezin gaat (Hofstede et al., 2010). De vierde dimensie is de mate van *onzekerheidsvermijding*. Deze dimensie heeft te maken met de tolerantie binnen een samenleving voor ambiguïteit. In hoeverre voelen deelnemers van een cultuur zich comfortabel met ongestructureerde situaties zoals een nieuwe, onbekende en verrassende situatie. Culturen die een hoge mate van onzekerheid vermijden, minimaliseren dergelijke situaties door strenge gedragscodes en wetten. Werknemers in een cultuur van hoge mate van onzekerheid vermijden, zijn emotioneler en worden gemotiveerd door innerlijke nervositeit. Bij culturen die minder problemen hebben met een onbekende situatie en onzekerheid minder vermijden, zijn werknemers juist toleranter voor meningen die afwijken en proberen ze minder regels te hebben (Hofstede et al., 2010). Bijvoorbeeld, bij lage mate van onzekerheid vermijden, is het veranderen van baan geen probleem, terwijl niet van baan veranderd wordt bij hoge mate van onzekerheid vermijden, ook al is de baan niet leuk. De vijfde dimensie die Hofstede onderscheid is *individualisme*. Deze dimensie staat voor de mate waarin werknemers in een samenleving geïntegreerd zijn in groepen. Wanneer een cultuur individualistisch is wordt verwacht van werknemers dat ze voor zichzelf en alleen naaste familie zorgen. Het zelfbeeld binnen deze cultuur draait om de 'ik'. Tegenovergesteld is collectivisme waarin werknemers onderdeel uitmaken van een hechte in-group. Vaak hebben mensen een grote familie met onvoorwaardelijke loyaliteit. Het zelfbeeld binnen deze cultuur draait meer om de 'wij'. Bijvoorbeeld bij individualisme is het goed om je uit te spreken, bij collectivisme dient harmonie juist altijd te worden gehandhaafd (Hofstede et al., 2010). Op basis van de benoemde literatuur wordt verwacht dat nationale cultuur invloed heeft op de deelname aan training. In het volgende paragraaf wordt ingegaan welke rol leiderschap speelt in dit verband.

### 2.3 Koppeling transformationeel leiderschap en dimensies nationale cultuur

De leider binnen een organisatie heeft invloed op de deelname aan training, deze invloed kan afhankelijk zijn van de cultuur. Zoals eerder benoemd kan in de praktijk een type leiderschap verschillend werken afhankelijk van de cultuur. Volgens de Culturele Ondersteunende Leiderschapstheorie (CLT), die is afgeleid van de ILT, bestaan zes aspecten om een effectieve leider te zijn. Deze aspecten zijn gemeenschappelijke overtuigingen tussen nationale culturen. Per cultuur kan het verschillen aan welke van deze aspecten meer waarde of behoeften wordt gehecht voor een effectieve leider (House et al., 2004).

'Leiderschap' kan gedefinieerd worden als een sociaal proces dat beïnvloedbaar is. De leider zoekt daarin de vrijwillige deelname van werknemers om de organisatiedoelen te bereiken (Omolayo, 2007). Bass en Avolio (1993) onderscheiden in hun onderzoek de transformationele leiderschapsstijl. Deze wordt gekenmerkt door individuele invloed en intellectuele stimulering. De leider houdt rekening

met het individu, creëert een open cultuur en heeft vertrouwen in de werknemers om doelen te bereiken. Ze laten de potentie van de werknemer optimaal tot zijn recht komen. Transformationele leiders zijn daarnaast in staat een visie te ontwikkelen en te formuleren (Tracey & Hinkin, 1996; Bass & Avolio, 1993). Volgens Bodenhausen en Curtis (2016) leidt transformationeel leiderschap tot meer betrokkenheid van de werknemer (*employee involvement*). Deze betrokkenheid bestaat onder andere uit deelname aan training. Op basis van de benoemde literatuur wordt verwacht dat er geen directe relatie is tussen cultuur en training omdat deze afhankelijk is van andere factoren. Steun van de leidinggevende in de vorm van transformationeel leiderschap bepaalt per culturele dimensie of werknemers deelnemen aan training. In de volgende alinea's wordt toegelicht welke dimensies van Hofstede et al. (2010) het beste passen bij transformationeel leiderschap en waardoor deelname aan training het hoogst zal zijn.

Culturen gericht op de korte termijn willen graag snel voordelen ervaren en accepteren daarom een verandering die direct voordelen oplevert. Culturen die gericht zijn op lange termijn vinden opofferingen op korte termijn prima omdat het voordelen oplevert voor later (Hofstede et al., 2010). De toekomstige behoeften worden meer benadrukt bij deze cultuur. Omdat bij training de voordelen vaak op lange termijn pas worden behaald, wordt verwacht dat bij cultuur op de lange termijn gericht, mensen meer meedoen aan een training (Westhead & Storey, 1996). Uit onderzoek van Jung en Avolio (1999) blijkt dat transformationeel leiderschap beter past bij culturen gericht op de lange termijn dan culturen gericht op de korte termijn. Deelnemers uit het onderzoek zagen het belang van de doelen en visie op de lange termijn die de transformationele leider uitdroeg in tegenstelling tot de korte termijn doelen. Daarnaast bleek dat bij transformationeel leiderschap de meeste ideeën gericht waren op de lange termijn (Jung & Avolio, 1999). Dit leidt tot de hypothese 1: *Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de positieve relatie zal zijn tussen nationale cultuur gericht op de lange termijn en deelname aan training.*

Wanneer binnen een cultuur sprake is van een grote machtsafstand nemen de werknemers deel aan een training wanneer ze goedkeuring en steun krijgen van een leidinggevende. Werknemers vinden het belangrijk om een sterke relatie op te bouwen met de leidinggevende en door deel te nemen aan een training geloven ze dat dit daaraan zal bijdragen. Werknemers binnen deze cultuur laten zich beïnvloeden door expliciete of impliciete houdingen van een hoger geplaatste persoon binnen de organisatie (Yang et al., 2009). De behoeften aan leiderschap is dus groter bij culturen met een grote machtsafstand. Het onderzoek van Ergeneli et al. (2007) geeft aan dat bij transformationeel leiderschap beloningen voor inspanningen worden gedeeld met elkaar. Leiders vieren de prestaties waardoor werknemers zich als helden voelen, de werknemers krijgen erkenning van de leider. Bij een cultuur waar sprake is van een kleine machtsafstand nemen werknemers alleen deel aan een training wanneer ze inbreng hebben in het besluitvormingsproces van de training. Wanneer de training via een top-down benadering plaatsvindt kan dit teleurstellende gevolgen hebben, zoals minder motivatie om deel te nemen (Yang et al., 2009). De behoefte aan leiderschap is bij deze cultuur minder. Transformationeel leiderschap zal daarom beter passen bij culturen waar sprake is van een grote machtsafstand. Dit leidt tot de hypothese 2: *Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de positieve relatie zal zijn tussen nationale cultuur met een grote machtsafstand en deelname aan training.*

Uit onderzoek van Bennett (1999) blijkt dat werknemers binnen een masculiene cultuur een negatieve houding hadden ten opzichte van ontwikkeling en ontwikkelingsactiviteiten. Ze zouden minder deelnemen aan een training. Onderzoek van Bass et al. (1996) geeft aan dat vrouwen meer transformationeel zijn dan mannen. De vrouwelijke leidinggevende in dit onderzoek toonde de kernaspecten charisma en individuele aandacht van transformationeel leiderschap meer dan de mannen. Hieruit wordt opgemaakt dat transformationeel leiderschap beter past bij een feminiene cultuur en minder bij een masculiene cultuur. Dit leidt tot de hypothese 3: *Hoe meer sprake is van*



*transformationeel leiderschap, hoe sterker de negatieve relatie zal zijn tussen een masculiene nationale cultuur en deelname aan een training.*

In culturen met een hogere mate van onzekerheidsvermijding twijfelen werknemers eerder aan de effectiviteit van training en hun eigen vermogen. Dit komt vooral voor wanneer zich in de training uitdagingen bevinden waardoor werknemers het te riskant vinden om deel te nemen (Yang et al., 2009). Daarnaast hebben culturen met een hoge mate van onzekerheid vermijden een lage zelfredzaamheid terwijl dit wel een belangrijk motiverend aspect is van transformationeel leiderschap (Ergeneli et al., 2007). Jung et al. (1995) geeft aan dat culturen met een lage mate van onzekerheidsvermijding ook innovatiever zijn en daarom beter passen bij transformationeel leiderschap. Verwacht wordt daarom dat transformationeel leiderschap beter past bij culturen met een lage mate van onzekerheid vermijden. Dit leidt tot de hypothese 4: *Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de negatieve relatie zal zijn tussen nationale cultuur van hoge mate van onzekerheidsvermijding en deelname aan training.*

Volgens Yang et al. (2009) nemen werknemers eerder deel aan een training wanneer sprake is van een collectivistische cultuur. Dit komt door de externe motivatie die deze werknemers hebben. Ze willen voldoen aan organisatorische en sociale verplichtingen zoals het deelnemen aan een training. Bij een individualistische cultuur daarentegen, nemen werknemers alleen deel aan een training wanneer deze bijdraagt aan de persoonlijke doelen (Yang et al., 2009). Volgens Jung et al. (1995) en Mittal (2015) past transformationeel leiderschap beter bij een collectivistische cultuur dan een individualistische cultuur. Werknemers in een collectivistische cultuur identificeren zich eerder met de doelstellingen van hun leidinggevende en het gemeenschappelijke doel van de organisatie. Dit leidt tot de hypothese 5: *Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de negatieve relatie zal zijn tussen een individualistische nationale cultuur en deelname aan training.*

## 3. Methode

### 3.1 Data

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van het EWCS 2015. Om de vijf jaar doet Eurofound onderzoek naar de werk- en leefomstandigheden van mensen in Europese landen. Aan deze enquête hebben 43.850 mensen uit 35 landen deelgenomen (Eurofound, 2015). Om ethisch verantwoord onderzoek te doen is door de onderzoeker en begeleider een verklaring ondertekend zodat aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) wetgeving is voldaan. Deze verklaring is weergegeven in bijlage I. Voordat aan de data-analyse is begonnen zijn eerst alle zelfstandigen zonder personeel uit de dataset gehaald waardoor alleen nog werknemers overbleven. Vervolgens zijn alle missende waarden eruit gehaald voor de controle variabelen. Voor Albanië, Cyprus, Noord-Macedonië en Montenegro zijn de scores voor de Hofstede dimensies niet bekend. Deze landen zijn daarom niet meegenomen in de analyse. Dit heeft geleid tot 30.898 respondenten afkomstig uit 31 Europese landen.

### 3.2 Deelname aan training

De afhankelijke variabele, deelname aan training, is gemeten door gebruik te maken van de vraag *'hoeveel dagen heeft u de afgelopen 12 maanden training gevolgd die werd betaald of verzorgd door uw werkgever?'* De antwoordopties voor deze vraag bestonden uit: (1) 1 dag of minder (2) 2-3 dagen (3) 4-5 dagen (4) 6-9 dagen (5) 10-19 dagen (6) 20 dagen of meer. Het is gemeten op een 6-puntschaal. In dit onderzoek is gekeken naar de hoeveelheid training die een werknemer volgt. Deze variabele heeft beduidend minder respondenten (12.205) dan de andere variabelen die gebruikt zijn in dit onderzoek. Mensen die geen enkele training hebben gevolgd, hebben deze vraag niet beantwoord waardoor zij niet zijn meegenomen. Imputeren zorgt ervoor dat deze mensen de gemiddelde waarde krijgen terwijl ze geen training hebben gevolgd. Daarom is ervoor gekozen deze variabele op 12.205 respondenten te houden.

### 3.3 Nationale Cultuur

De onafhankelijke variabele nationale cultuur is gemeten aan de hand van de Hofstede dimensies (Hofstede et al., 2010). Daarvoor zijn vragenlijsten met meer dan 60.000 respondenten uit 70 landen gebruikt (Hofstede, 1984, 2001). Met deze data zijn 5 dimensies gemaakt waar vervolgens indexen voor zijn gecreëerd welke zijn gekoppeld aan alle landen. Deze dimensies zijn daarna verbonden met demografische, geografische, economische en politieke kenmerken van een samenleving (Kale en Barnes, 1992). Hierdoor is dit raamwerk het meest uitgebreid in termen van aantal steekproeven van nationale culturen (Smith et al., 1996). Per dimensie hebben landen een score van 0 tot 100. Hoe hoger een land scoort per dimensie, des te meer ze een nationale cultuur hebben waar sprake is van lange termijn gericht, grote machtsafstand, masculiniteit, hoge mate van onzekerheid vermijden en individualisme. Om te meten welk effect nationale cultuur heeft op deelname aan training is de score van ieder land per dimensie toegevoegd aan de dataset van het EWCS 2015. Hiermee zijn 5 variabelen gemaakt die nationale cultuur weergeven. Voor de analyse zijn de scores van alle Hofstede dimensies gecentreerd om multicollineariteit te voorkomen.

### 3.4 Transformationeel leiderschap

Hauff et al. (2020) heeft leiderschap ook gemeten als modererende variabele op basis van EWCS 2015. In dit onderzoek is transformationeel leiderschap gemeten door gebruik te maken van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Den Hartog et al., 1997). Deze enquête bestaat uit vier onderdelen om transformationeel leiderschap te meten. De onderdelen zijn te onderscheiden in charisma, inspiratie, intellectuele stimulering en individuele behandeling. In de MLQ wordt transformationeel leiderschap gemeten met 24 stellingen, in dit onderzoek is gebruik gemaakt van 6 stellingen. Deze stellingen zijn beantwoord op basis van een vijfpunt Likertschaal van 'sterk mee eens' tot 'sterk mee

oneens'. De stellingen zijn: *Uw direct leidinggevende respecteert u als persoon; geeft complimenten en erkenning als u goed werkt levert; is succesvol in mensen te laten samenwerken; is behulpzaam bij de uitvoering van het werk; geeft u nuttige feedback over uw werk en stimuleert en steunt uw ontwikkeling.* Voor de analyse zijn deze stellingen gehercodeerd zodat een hogere score meer transformationeel leiderschap betekent. De Cronbach's Alfa van deze schaal was 0,893 na het imputeren, wat een goede interne consistentie betekent (Field, 2017).

### 3.5 Controlevariabelen

De controlevariabelen die zijn meegenomen in dit onderzoek zijn leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en organisatiegrootte. Zoals in het theoretisch kader al is aangegeven blijkt dat mannen, jonge leeftijd, hoog opleidingsniveau en grote organisaties een positieve invloed hebben op de hoeveelheid training die een werknemer volgt. De controlevariabele geslacht heeft twee waarden (1) *Man* en (0) *Vrouw*. Leeftijd is gemeten in jaren en voor de analyse is het gecentreerd om multicollineariteit te voorkomen. Opleidingsniveau is gemeten aan de hand van 9 niveaus. In bijlage II zijn deze antwoordopties weergegeven. Organisatiegrootte is gemeten op 4 niveaus (1) *1 (de respondent werkt alleen)*, (2) *2-9*, (3) *10-249*, (4) *250+*. Deze variabele is categoriaal, omdat de antwoordopties olopend zijn is deze meegenomen als een continue variabele in de analyse. Naast individueel niveau is ook op nationaal niveau gecontroleerd, het Bruto Binnenlands Product (BBP) en vergrijzing per land. Volgens Soubbotina en Sheram (2001) gaat economische groei gepaard met een toename van investeringen in training. Verwacht wordt dat landen met een hoger Bruto Nationaal Product (BNP), werknemers meer deelnemen aan training dan landen met een lager BNP. Vergrijzing is meegenomen omdat blijkt dat oudere werknemers minder deelnemen aan training dan jongere werknemers (Cully et al., 2000). Het is daarom interessant om te weten of in een land waar sprake is van meer vergrijzing ook daadwerkelijk minder wordt deelgenomen aan training. Omdat voor 2015 het BNP niet beschikbaar was bij de openbare database Eurostat is gebruik gemaakt van het BBP. Voor vergrijzing is Eurostat geraadpleegd waar per land is aangegeven wat de verhouding is van het aantal personen dat 65 jaar en ouder is en het aantal personen tussen de 15 en 65 jaar in procenten (Eurostat, 2021a). Beide variabelen zijn toegevoegd aan de dataset van EWCS 2015. In de analyse is BBP gedeeld door 100.000, vervolgens zijn BBP en vergrijzing gecentreerd om multicollineariteit te voorkomen.

### 3.6 Data analyse

Om de data te analyseren is gebruik gemaakt van *IBM SPSS Statistics*, versie 27. Op basis van de gevonden literatuur werd verwacht dat de relaties tussen de nationale cultuur dimensies en deelname aan training gemodereerd worden door transformationeel leiderschap. Voor dit onderzoek is een multi-level analyse uitgevoerd. De waarden van de afhankelijke variabele (deelname training) kan worden beïnvloed door de onafhankelijke variabelen (nationale cultuur) op zowel individueel niveau als op groepsniveau (Bickel, 2007). In dit onderzoek is sprake van geneste data omdat op individueel en nationaal niveau naar de data wordt gekeken. Doordat sprake is van niveaus is het niet mogelijk om via een normale meervoudige regressie een analyse te doen. Eerst is een 0 model gecreëerd zodat veranderingen in de volgende modellen onderzocht konden worden. Vervolgens zijn in model 1 de controlevariabelen toegevoegd op individueel niveau (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en organisatiegrootte) en op nationaal niveau (BBP en vergrijzing). In model 2 is het verband per Hofstede dimensie (onafhankelijke variabele) en deelname aan training (afhankelijke variabele) geanalyseerd. Daarnaast is ook het directe verband tussen transformationeel leiderschap (modererende variabele) en deelname aan training geanalyseerd. In model 3 is gekeken naar het interactie-effect van de modererende variabele (transformationeel leiderschap) op het verband tussen de onafhankelijke (per Hofstede dimensie) en afhankelijke variabelen.

## 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijvende resultaten

In tabel 1 zijn de gemiddelden per land van de onafhankelijke, afhankelijke en modererende variabelen weergegeven. In tabel 2 zijn de gemiddelden per land voor de controlevariabelen weergegeven. Voor de Hofstede dimensie lange termijn gerichtheid scoorde Duitsland gemiddeld het hoogst ( $M = 83$ ) en Ierland het laagst ( $M = 24$ ). Het totale gemiddelde bij deze dimensie is 56. Bij de dimensie machtsafstand scoort Slowakije gemiddeld het hoogst ( $M = 100$ ) en Oostenrijk gemiddeld het laagst ( $M = 11$ ). Het gemiddelde van alle landen samen ligt op 52. Ook bij masculiniteit scoort Slowakije gemiddeld het hoogst ( $M = 100$ ) en scoort Zweden gemiddeld het laagst ( $M = 5$ ). Het gemiddelde bij deze dimensie voor alle landen ligt op 45. Griekenland scoort gemiddeld het hoogst bij de dimensie hoge mate van onzekerheid vermijden ( $M = 100$ ) en Denemarken het laagst ( $M = 23$ ). Voor alle landen samen lag het gemiddelde op 71. Bij de dimensie individualisme scoort het Verenigd Koninkrijk gemiddeld het hoogst met een score van 89. Servië scoort het laagst met een score van 25. De gemiddelde score voor alle landen is 57. Bij transformationeel leiderschap lag het totale gemiddelde op 3,941 wat betekent dat werknemers gemiddeld de neiging hadden het eens te zijn met de stellingen. De respondenten zijn van mening dat hun direct leidinggevende kenmerken laat zien van een transformationele leider. In Noorwegen waren de respondenten gemiddeld het meest eens met de stellingen ( $M = 4,231$ ) dit betekent dat daar meer transformationeel leiderschap is vergeleken met de andere landen. In Servië waren de werknemers gemiddeld het minst eens met de stellingen ( $M = 3,693$ ) wat betekent dat daar minder transformationeel leiderschap is vergeleken met de andere landen. Bij de afhankelijke variabele deelname aan training lag het gemiddelde van alle landen samen op 3,03. Dit betekent dat werknemers gemiddeld 4-5 dagen training volgen per jaar die betaald of verstrekt is door de werkgever. In Tsjechië was dit gemiddelde het laagst ( $M = 2,46$ ) en in Denemarken het hoogst ( $M = 3,75$ ).

Tabel 1. Hofstede scores en gemiddelde scores voor leiderschap en training

Land	Lange termijn	Machtsafstand	Masculiniteit	Onzekerheid	Individualisme	Transformationeel leiderschap	Deelname aan training
Oostenrijk	60	11	79	70	55	3,967	2,99
België	82	64	52	95	75	3,901	3,02
Bulgarije	69	70	40	85	30	4,150	3,25
Kroatië	58	73	40	80	33	3,812	3,10
Tsjechië	70	57	57	74	58	3,945	2,46
Denemarken	35	18	16	23	74	3,926	3,75
Estland	82	40	30	60	60	3,774	2,63
Finland	38	33	26	59	63	3,968	3,03
Frankrijk	63	68	43	86	71	3,760	3,17
Duitsland	83	35	66	65	67	3,767	2,91
Griekenland	45	60	57	100	35	4,018	3,00
Hongarije	58	46	88	82	80	4,026	2,84
Ierland	24	28	68	35	70	4,131	3,02
Italië	61	50	70	75	76	3,713	2,67
Letland	69	44	9	63	70	3,736	2,88
Litouwen	82	42	19	65	60	3,823	2,99
Luxenburg	64	40	50	70	60	3,867	3,05
Malta	47	56	47	96	59	4,142	3,26
Nederland	67	38	14	53	80	3,944	3,03
Polen	38	68	64	93	60	3,851	2,62
Portugal	28	63	31	99	27	4,130	3,08
Roemenië	52	90	42	90	30	4,152	3,64
Slowakije	77	100	100	51	52	3,746	2,54
Slovenië	49	71	19	88	27	3,952	2,76
Spanje	48	57	42	86	51	4,025	3,31
Zweden	53	31	5	29	71	3,811	3,10
Verenigd Koninkrijk	51	35	66	35	89	4,016	3,09
Servië	52	86	43	92	25	3,693	3,24
Turkije	46	66	45	85	37	4,160	3,05
Noorwegen	35	31	8	50	69	4,231	3,21
Zwitserland	74	48	65	63	67	4,022	3,33
Totaal	56	52	45	71	57	3,941	3,03

Noot. Landen N = 31 Werknemers N = 30.898

Tabel 2. Gemiddelde van controle variabelen per land

Land	Leeftijd	Geslacht	Opleidingsniveau	Organisatiegrootte	BBP	Vergrijzing
	Gemiddelde	Man	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde	Gemiddelde
Oostenrijk	41,43	44,30%	4,73	3,10	36.140	18,50%
België	42,15	48,80%	4,97	3,32	34.360	18,10%
Bulgarije	44,47	42,00%	5,08	2,84	5.700	20,00%
Kroatië	42,18	48,50%	4,77	3,05	10.770	18,80%
Tsjechië	42,99	45,80%	4,54	3,01	16.290	17,80%
Denemarken	44,59	50,70%	5,57	3,47	45.630	18,60%
Estland	44,84	38,90%	5,13	3,09	13.230	18,80%
Finland	45,34	45,20%	5,53	3,32	34.460	19,90%
Frankrijk	42,57	46,90%	5,22	3,27	31.540	18,40%
Duitsland	44,32	50,30%	4,45	3,07	34.130	21,00%
Griekenland	40,61	54,30%	4,96	2,57	16.900	20,90%
Hongarije	44,35	45,90%	4,82	2,86	11.220	17,90%
Ierland	42,03	47,20%	5,54	3,21	49.620	12,90%
Italië	44,67	47,10%	4,24	2,70	25.860	21,70%
Letland	44,56	39,80%	5,42	2,87	10.750	19,40%
Litouwen	44,33	39,60%	5,37	2,89	11.620	18,70%
Luxemburg	41,61	50,90%	4,91	3,25	82.820	14,20%
Malta	41,00	55,80%	4,63	3,33	19.920	18,20%
Nederland	43,43	49,10%	5,23	3,48	39.170	17,80%
Polen	41,43	43,00%	4,98	2,78	10.890	15,40%
Portugal	43,73	42,10%	3,98	2,85	16.620	20,30%
Roemenië	41,10	50,50%	4,77	2,82	7.290	17,00%
Slowakije	43,89	41,60%	4,81	3,04	14.300	14,00%
Slovenië	42,63	46,00%	5,02	3,22	17.990	17,90%
Spanje	41,54	49,10%	4,69	2,90	23.080	18,50%
Zweden	44,33	48,50%	5,30	3,45	42.580	19,60%
Verenigd Koninkrijk	42,47	51,30%	5,00	3,49	31.780	17,70%
Servië	41,67	48,80%	5,06	2,99	4.640	18,50%
Turkije	34,28	70,70%	4,40	2,65	10.520	8,00%
Noorwegen	41,14	44,10%	5,50	3,28	67.960	16,10%
Zwitserland	41,55	51,00%	4,72	2,91	60.220	17,80%
Totaal	42,62	47,67%	4,95	3,07	27.032	17,82%

Noot. Landen N = 31 Werknemers N = 30.898

## 4.2 Multi-level analyse

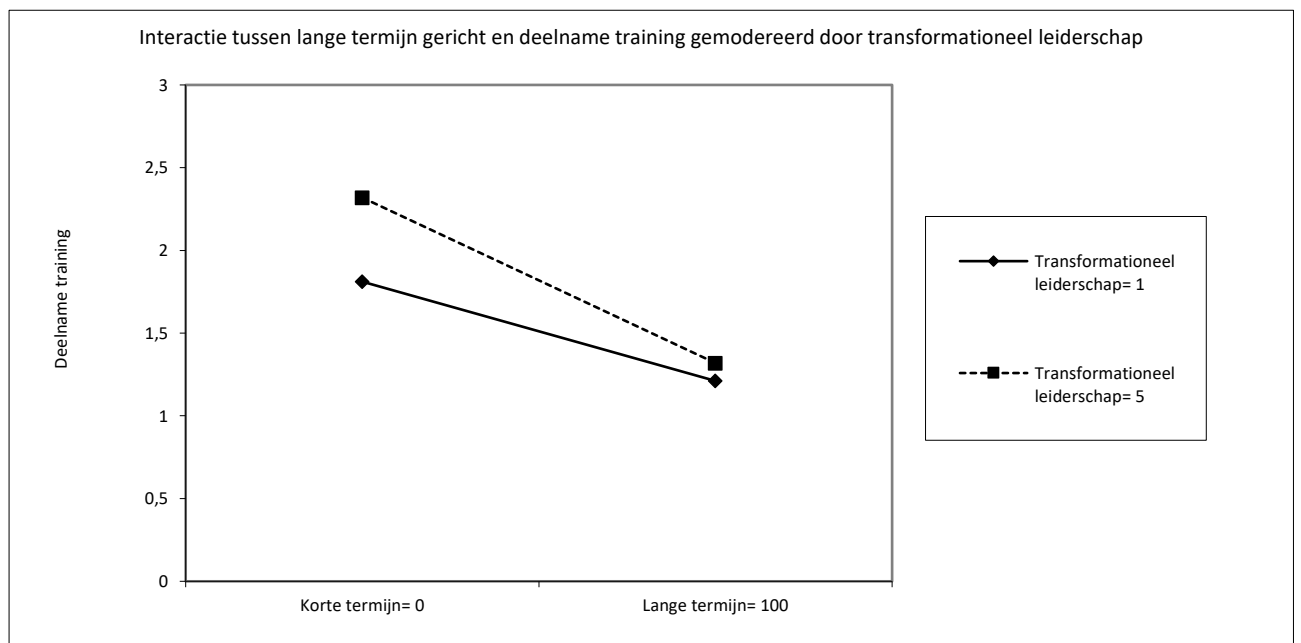
In tabel 3A, 3B, 3C, 3D en 3E is de multi-level analyse weergegeven per Hofstede-dimensie. Model 0 en model 1 zijn in al deze tabellen hetzelfde. Model 2 en Model 3 verschillen per tabel. In model 0 is een ICC van 3,3 wat wil zeggen dat 3,3% van de variantie te vinden is op landniveau. De variantie is op individueel niveau bij elk model groter dan op landniveau. Hieruit kan worden opgemaakt dat deelname aan training meer wordt verklaard op individueel niveau dan op landniveau. In model 1 zijn de controlevariabelen op individueel niveau en nationaal niveau toegevoegd. Leeftijd ( $b = -0,008$ ,  $p < ,001$ ) heeft een significante negatieve relatie met deelname aan training. Dit betekent hoe ouder iemand is, zal deze persoon minder deelnemen aan training. Geslacht (vrouw:  $b = -0,177$ ,  $p < ,001$ ) heeft ook een significante negatieve relatie met deelname aan training. Vrouwen nemen dus minder deel aan een training dan mannen. Opleidingsniveau ( $b = 0,127$ ,  $p < ,001$ ) heeft een significante positieve relatie met deelname aan training. Hoe hoger het opleidingsniveau is, des te meer iemand zal deelnemen aan een training. Organisatiegrootte ( $b = 0,213$ ,  $p < ,001$ ) heeft ook een significante positieve relatie met deelname aan training. Hoe groter de organisatie, des te meer iemand zal deelnemen aan een training. Op nationaal niveau blijkt dat de controlevariabele vergrijzing ( $b = 0,013$ ,  $p = 0,465$ ) een niet-significante positieve relatie heeft met deelname aan training. BBP ( $b = 0,330$ ,  $p = 0,169$ ) heeft ook een niet-significante positieve relatie met deelname aan training.

Bij het toevoegen van de Hofstede dimensies en transformationeel leiderschap (model 2) en de interactie (model 3) blijkt dat de relaties van de controlevariabelen op individueel niveau minimaal worden beïnvloed. Leeftijd en geslacht (vrouw) hebben nog steeds een significante negatieve relatie met deelname aan training. Opleidingsniveau en organisatiegrootte hebben nog steeds een significante positieve relatie met deelname aan training. Opvallend is dat op nationaal niveau de controlevariabele BBP ( $b = 0,540$ ,  $p = 0,042$ ) in model 2 en 3 van de Hofstede dimensie individualisme (tabel 3E), een significante positieve relatie heeft met deelname aan training. Hoe hoger het BBP in een land is, des te vaker zal worden deelgenomen aan een training indien dit land een cultuur heeft waar sprake is van individualisme. Bij de andere Hofstede dimensies hebben vergrijzing en BBP in model 2 en 3 nog steeds een niet-significante positieve relatie met deelname aan training.

Uit het intercept in model 0 ( $b = 3,027$ ,  $p = < ,001$ ) kan worden opgemaakt dat men gemiddeld 4-5 dagen training volgt per jaar. Uit model 1 blijkt dat de fit van het model significant beter wordt (deviantie = 476,794,  $p < ,001$ ) vergeleken met model 0. Tabel 3A, model 2 geeft weer dat culturen gericht op de lange termijn ( $b = -0,005$ ,  $p = 0,061$ ) een significante negatieve relatie hebben met deelname aan training. Transformationeel leiderschap ( $b = 0,126$ ,  $p < ,001$ ) heeft een significante positieve relatie met deelname aan training. Toevoeging van deze variabelen heeft geleid tot een significante verbetering van het model (deviantie = 66,353,  $p < ,001$ ). Ten opzichte van model 2 is model 3 niet-significant verbeterd (deviantie = 0,598,  $p = 0,439$ ). De interactie tussen culturen gericht op lange termijn denken en transformationeel leiderschap ( $b = -0,001$ ,  $p = 0,454$ ) heeft een niet-significante negatieve relatie met deelname aan training. In figuur 1 is zichtbaar dat bij veel en weinig transformatief leiderschap een daling is in de deelname aan training voor zowel culturen gericht op de korte termijn als lange termijn. Dit komt niet overeen met hypothese 1 waar een positieve relatie werd verwacht voor culturen gericht op de lange termijn. Hierdoor kan hypothese 1 niet worden aangenomen.

Tabel 3A. Multi-level analyse cultuur gericht op de lange termijn

Variabele	Model 0			Model 1			Model 2			Model 3		
	b	Se	p	b	Se	p	b	se	p	b	se	p
Intercept	3,027	0,051	0,000	1,721	0,089	0,000	1,686	0,087	0,000	1,684	0,087	0,000
Lange termijn gericht*										-0,001	0,001	0,439
Transformationeel leiderschap												
Lange termijn gericht							-0,005	0,003	0,061	-0,005	0,003	0,066
Transformationeel leiderschap							0,126	0,016	0,000	0,127	0,016	0,000
<b>Controlevariabelen</b>												
<i>Individueel niveau</i>												
Leeftijd				-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000
Geslacht (vrouw)				-0,177	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000
Opleidingsniveau				0,127	0,009	0,000	0,125	0,008	0,000	0,125	0,008	0,000
Organisatiegrootte				0,213	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000
<i>Nationaal niveau</i>												
Vergrijzing				0,013	0,017	0,465	0,021	0,016	0,192	0,021	0,016	0,190
BBP (/100.000)				0,330	0,234	0,169	0,292	0,215	0,185	0,292	0,216	0,186
Variantie individueel niveau	2,144	0,028	0,000	2,059	0,027	0,000	2,049	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000
Variantie landniveau	0,073	0,021	0,000	0,052	0,015	0,001	0,043	0,013	0,001	0,043	0,012	0,001
Deviantie				476,794		0,000	66,353		0,000	0,598		0,439
-2 Log Likelihood	41754,720			41277,926			41211,573			41210,975		



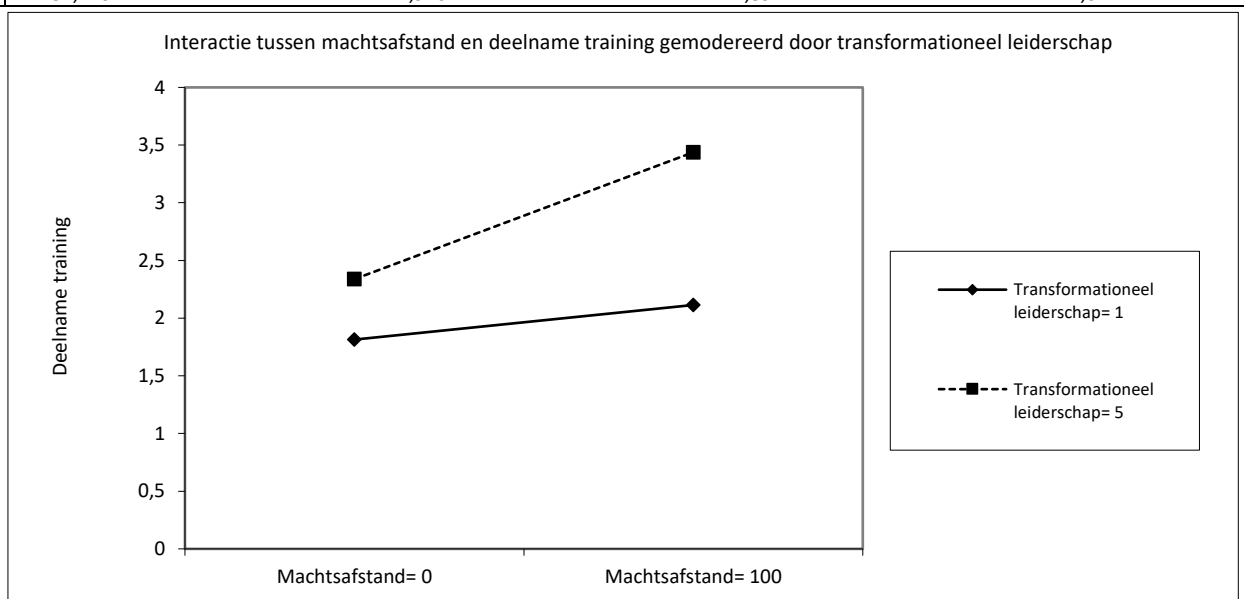
Figuur 1. Interactieplot transformationeel leiderschap met culturen gericht op de lange termijn



Tabel 3B, model 2 laat zien dat culturen met een grote machtsafstand ( $b = 0,001, p = 0,628$ ) een niet-significante positieve relatie hebben met deelname aan training. Transformationeel leiderschap ( $b = 0,127, p < ,001$ ) heeft een significante positieve relatie met deelname aan training. Toevoeging van deze variabelen heeft geleid tot een significante verbetering van het model (deviantie = 63,035,  $p < ,001$ ). Vergeleken met model 2 is model 3 significant verbeterd (deviantie = 3,814,  $p = 0,051$ ). De interactie tussen culturen met een grote machtsafstand en transformationeel leiderschap ( $b = 0,002, p = 0,051$ ) heeft een significante positieve relatie met deelname aan training. In figuur 2 is zichtbaar dat wanneer een cultuur met een hoge mate van machtsafstand veel transformationeel leiderschap toepast werknemers meer deelnemen aan een training. Bij een kleine mate van machtsafstand en weinig transformationeel leiderschap is de deelname aan training minder. Dit komt overeen met hypothese 2 waar een positieve relatie werd verwacht voor een grote mate van machtsafstand. Op basis van deze gegevens kan hypothese 2 worden aangenomen.

Tabel 3B. Multi-level analyse culturen met een grote machtsafstand

Variabele	Model 0			Model 1			Model 2			Model 3		
	b	se	p	b	se	p	b	se	p	b	se	p
Intercept	3,027	0,051	0,000	1,721	0,089	0,000	1,683	0,089	0,000	1,683	0,089	0,000
Machtsafstand *										0,002	0,001	0,051
Transformationeel leiderschap												
Machtsafstand							0,001	0,003	0,628	0,001	0,003	0,640
Transformationeel leiderschap							0,127	0,016	0,000	0,131	0,016	0,000
<b>Controlevariabelen</b>												
<i>Individueel niveau</i>												
Leeftijd				-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000
Geslacht (vrouw)				-0,177	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000
Opleidingsniveau				0,127	0,009	0,000	0,124	0,008	0,000	0,125	0,008	0,000
Organisatiegrootte				0,213	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000
<i>Nationaal niveau</i>												
Vergrijzing				0,013	0,017	0,465	0,017	0,017	0,327	0,017	0,017	0,325
BBP (/100.000)				0,330	0,234	0,169	0,420	0,291	0,160	0,428	0,289	0,149
Variantie individueel niveau	2,144	0,028	0,000	2,059	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000
Variantie landniveau	0,073	0,021	0,000	0,052	0,015	0,001	0,050	0,015	0,001	0,050	0,014	0,001
Deviantie				476,794		0,000	63,035		0,000	3,814		0,051
-2 Log Likelihood	41754,720			41277,926			41214,891			41211,077		

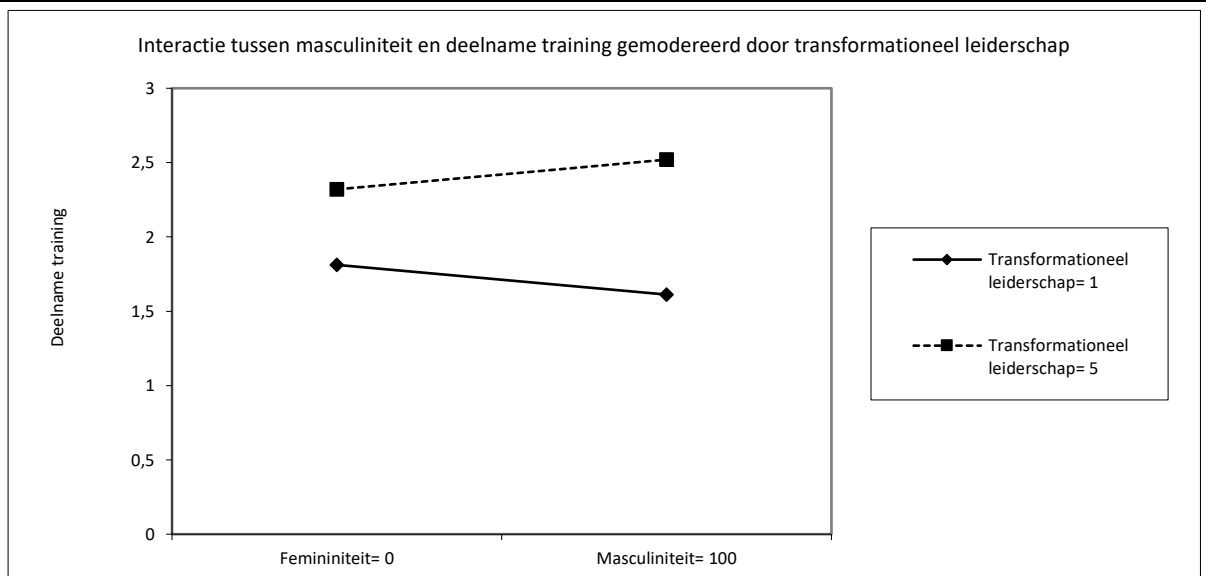


Figuur 2. Interactieplot transformatieel leiderschap met culturen met een grote mate van machtsafstand

Tabel 3C, model 2 laat zien dat masculiniteit ( $b = -0,002, p = 0,177$ ) een niet-significante negatieve relatie heeft met deelname aan training. Transformationeel leiderschap ( $b = 0,127, p < ,001$ ) heeft een significante positieve relatie met deelname aan training. Toevoeging van deze variabelen heeft geleid tot een significante verbetering van het model (deviantie = 64,660,  $p < ,001$ ). Ten opzichte van model 2 is model 3 niet-significant verbeterd (deviantie = 0,566,  $p = 0,452$ ). De interactie tussen een masculiene cultuur en transformationeel leiderschap ( $b = 0,001, p = 0,452$ ) heeft een niet-significante positieve relatie met deelname aan training. In figuur 3 is zichtbaar dat een masculiene cultuur met veel transformationeel leiderschap zorgt voor een stijging in deelname aan training. Een feminiene cultuur in combinatie met weinig transformationeel leiderschap zorgt voor een daling in deelname aan training. Vergeleken met de hypothese is tegenovergestelde resultaat gevonden waar een masculiene cultuur met transformationeel leiderschap juist zorgt voor meer deelname aan training. Dit positieve resultaat is niet significant dus is hier geen sprake van een verband. Hypothese 3 kan niet worden aangenomen.

Tabel 3C. Multi-level analyse masculiene cultuur

Variabele	Model 0			Model 1			Model 2			Model 3		
	b	se	p	b	se	p	b	se	p	b	se	p
Intercept	3,027	0,051	0,000	1,721	0,089	0,000	1,686	0,088	0,000	1,685	0,088	0,000
Masculiniteit *										0,001	0,001	0,452
Transformationeel leiderschap												
Masculiniteit							-0,002	0,002	0,177	-0,003	0,002	0,168
Transformationeel leiderschap							0,127	0,016	0,000	0,127	0,016	0,000
<b>Controlevariabelen</b>												
<i>Individueel niveau</i>												
Leeftijd				-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000
Geslacht (vrouw)				-0,177	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000	-0,181	0,027	0,000
Opleidingsniveau				0,127	0,009	0,000	0,125	0,008	0,000	0,124	0,008	0,000
Organisatiegrootte				0,213	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000
<i>Nationaal niveau</i>												
Vergrijzing				0,013	0,017	0,465	0,010	0,012	0,565	0,010	0,017	0,566
BBP (/100.000)				0,330	0,234	0,169	0,294	0,223	0,199	0,294	0,223	0,198
Variantie individueel niveau	2,144	0,028	0,000	2,059	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000
Variantie landniveau	0,073	0,021	0,000	0,052	0,015	0,001	0,046	0,014	0,001	0,046	0,014	0,001
Deviantie				476,794		0,000	64,660		0,000	0,566		0,452
-2 Log Likelihood	41754,720			41277,926			41213,266			41212,700		

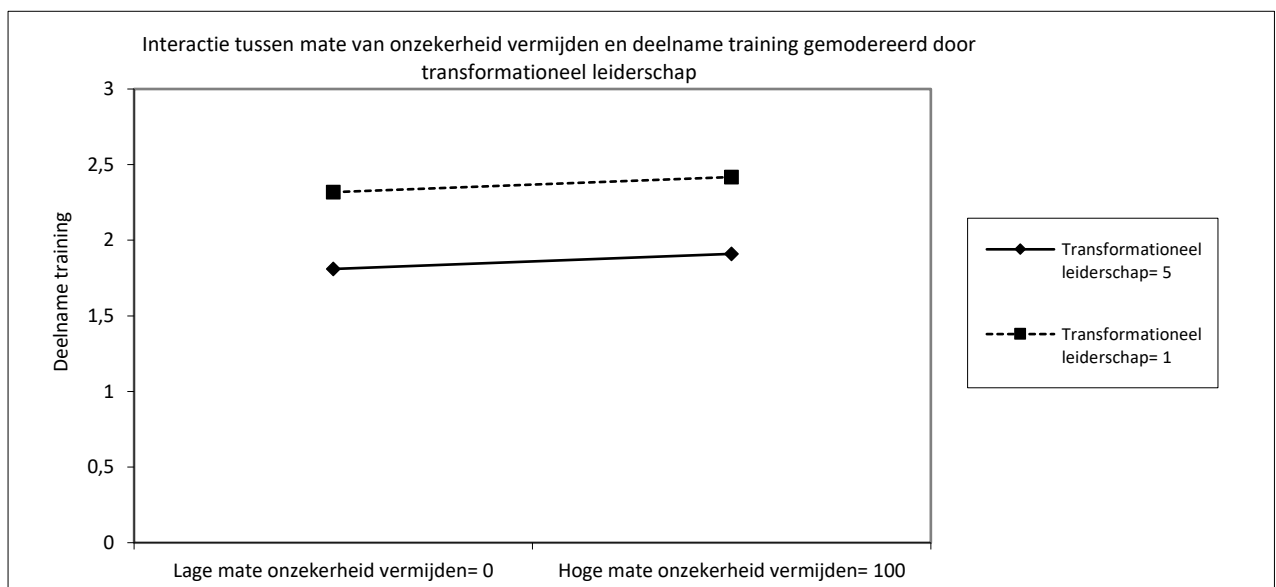


Figuur 3. Interactieplot transformatieel leiderschap met een masculiene cultuur

Tabel 3D, model 2 geeft aan dat culturen met een lage mate van onzekerheid vermijden ( $b = 0,001$ ,  $p = 0,680$ ) een niet-significante positieve relatie hebben met deelname aan training. Transformationeel leiderschap ( $b = 0,127$ ,  $p < ,001$ ) heeft een significante positieve relatie met deelname aan training. Toevoeging van deze variabelen heeft geleid tot een significante verbetering van het model (deviantie = 62,065,  $p < ,001$ ). Vergelijken met model 2 is model 3 niet-significant verbeterd (deviantie = 0,009,  $p = 0,924$ ). De interactie tussen een hoge mate van onzekerheid vermijden en transformationeel leiderschap ( $b = 0,000$ ,  $p = 0,927$ ) heeft een niet-significante relatie met deelname aan training. In figuur 4 is zichtbaar dat voor zowel hoge mate als lage mate van onzekerheid vermijden transformationeel leiderschap zorgt voor een lichte stijging in deelname aan training. Dit komt niet overeen met hypothese 4 waar een negatieve relatie werd verwacht voor culturen met een hoge mate van onzekerheid vermijden. Daarom kan hypothese 4 niet worden aangenomen.

Tabel 3D. Multi-level analyse culture met een hoge mate van onzekerheid vermijden

Variabele	Model 0			Model 1			Model 2			Model 3		
	b	se	p	b	se	p	b	se	p	b	se	p
Intercept	3,027	0,051	0,000	1,721	0,089	0,000	1,683	0,089	0,000	1,683	0,089	0,000
Onzekerheid *										0,000	0,001	0,927
Transformationeel leiderschap												
Onzekerheid							0,001	0,002	0,680	0,001	0,002	0,679
Transformationeel leiderschap							0,127	0,016	0,000	0,127	0,016	0,000
<b>Controlevariabelen</b>												
<i>Individueel niveau</i>												
Leeftijd				-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000
Geslacht (vrouw)				-0,177	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000
Opleidingsniveau				0,127	0,009	0,000	0,125	0,008	0,000	0,125	0,008	0,000
Organisatiegrootte				0,213	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000
<i>Nationaal niveau</i>												
Vergrijzing				0,013	0,017	0,465	0,015	0,017	0,385	0,015	0,017	0,385
BBP (/100.000)				0,330	0,234	0,169	0,383	0,260	0,151	0,383	0,261	0,152
Variantie individueel niveau	2,144	0,028	0,000	2,059	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000
Variantie landniveau	0,073	0,021	0,000	0,052	0,015	0,001	0,049	0,015	0,001	0,049	0,015	0,001
Deviantie				476,794		0,000	62,968		0,000	0,009		0,924
-2 Log Likelihood	41754,720			41277,926			41214,958			41214,949		

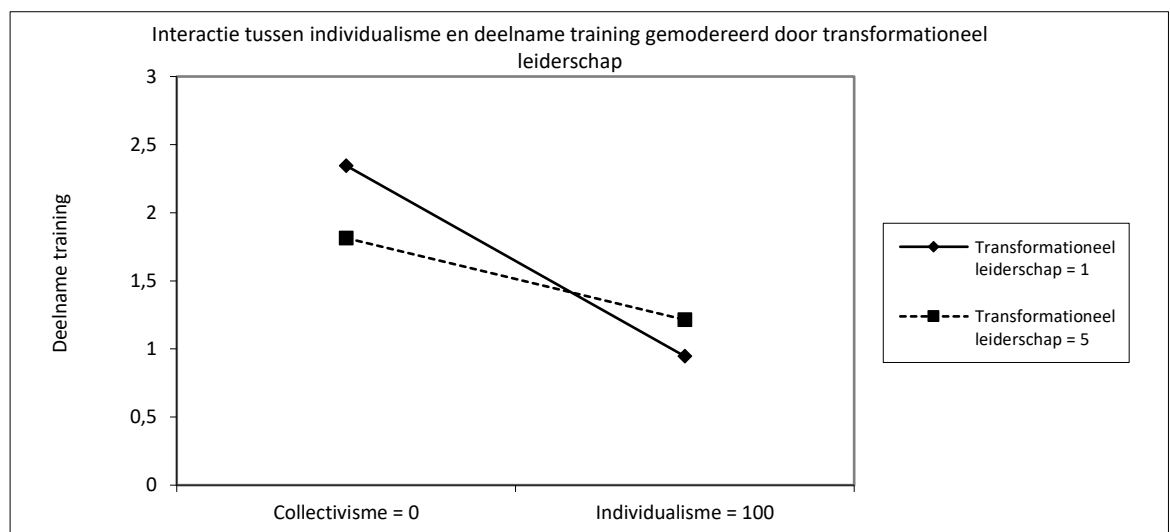


Figuur 4. Interactieplot transformationeel leiderschap met culturen gericht op hoge mate van onzekerheid vermijden

In tabel 3E, model 2 is zichtbaar dat individualisme ( $b = -0,004, p = 0,112$ ) een niet-significante negatieve relatie heeft met deelname aan training. Transformationeel leiderschap ( $b = 0,127, p < ,001$ ) heeft een significante positieve relatie met deelname aan training. Toevoeging van deze variabelen heeft geleid tot een significante verbetering van het model (deviantie = 65,389,  $p < ,001$ ). Ten opzichte van model 2 is model 3 niet-significant verbeterd (deviantie = 2,405,  $p = 0,121$ ). De interactie tussen een individualistische cultuur en transformationeel leiderschap ( $b = -0,002, p = 0,128$ ) heeft een niet-significante negatieve relatie met deelname aan training. In figuur 5 is zichtbaar dat een individualistische cultuur met veel of weinig transformationeel leiderschap leidt tot minder deelname aan training. Dit komt overeen met de hypothese waar gesteld werd dat individualisme een negatieve relatie had. De gegevens zijn niet-significant en daarom kan hypothese 5 niet worden aangenomen. Uit deze resultaten blijkt dat hypothesen 1, 3, 4 en 5 verworpen worden. Hypothese 2 kan wel worden aangenomen. In tabel 4 is overzichtelijk een samenvatting weergegeven van deze resultaten.

Tabel 3E. Multi-level analyse individualistische cultuur

Variabele	Model 0			Model 1			Model 2			Model 3		
	b	se	p	b	se	p	b	se	p	b	se	p
Intercept	3,027	0,051	0,000	1,721	0,089	0,000	1,683	0,088	0,000	1,681	0,088	0,000
Individualisme *										-0,002	0,001	0,121
Transformationeel leiderschap												
Individualisme							-0,004	0,003	0,112	-0,004	0,003	0,131
Transformationeel leiderschap							0,127	0,016	0,000	0,133	0,017	0,000
<b>Controlevariabelen</b>												
<i>Individueel niveau</i>												
Leeftijd				-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000	-0,008	0,001	0,000
Geslacht (vrouw)				-0,177	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000	-0,180	0,027	0,000
Opleidingsniveau				0,127	0,009	0,000	0,125	0,008	0,000	0,125	0,008	0,000
Organisatiegrootte				0,213	0,020	0,000	0,224	0,020	0,000	0,225	0,020	0,000
<i>Nationaal niveau</i>												
Vergrijzing				0,013	0,017	0,465	0,019	0,016	0,246	0,019	0,016	0,246
BBP (/100.000)				0,330	0,234	0,169	0,540	0,254	0,042	0,540	0,254	0,041
Variante individueel niveau	2,144	0,028	0,000	2,059	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000	2,048	0,027	0,000
Variante landniveau	0,073	0,021	0,000	0,052	0,015	0,001	0,045	0,013	0,001	0,045	0,013	0,001
Deviantie				476,794		0,000	65,389		0,000	2,405		0,121
-2 Log Likelihood	41754,720			41277,926			41212,537			41210,132		



Figuur 5. Interactieplot transformationeel leiderschap met een individualistische cultuur

Tabel 4. Overzicht analyse van de hypothesen

Hypothesen		Uitkomst
Hypothese 1	Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de positieve relatie zal zijn tussen nationale cultuur gericht op lange termijn en deelname aan training.	Verworpen
Hypothese 2	Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de positieve relatie zal zijn tussen nationale cultuur met een grote machtsafstand en deelname aan training.	Aangenomen
Hypothese 3	Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de negatieve relatie zal zijn tussen een masculiene nationale cultuur en deelname aan een training.	Verworpen
Hypothese 4	Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de negatieve relatie zal zijn tussen nationale cultuur van hoge mate van onzekerheid vermijden en deelname aan training.	Verworpen
Hypothese 5	Hoe meer sprake is van transformationeel leiderschap, hoe sterker de negatieve relatie zal zijn tussen een individualistische nationale cultuur en deelname aan training.	Verworpen

## 5. Discussie en conclusie

### 5.1 Discussie en conclusie

Dit onderzoek had als doel te achterhalen of culturele verschillen in trainingsparticipatie te verklaren zijn door leiderschap. Transformationeel leiderschap heeft een significante positieve directe relatie met deelname aan training. Wanneer werknemers een transformationele leider hebben nemen ze meer deel aan een training. Dit komt overeen met de literatuur waarin gesteld wordt dat transformationeel leiderschap de betrokkenheid vergroot, waardoor werknemers meer deelnemen aan een training en het leren op de werkplek gestimuleerd wordt (Bodenhausen & Curtis, 2016; Pasamar et al., 2019).

Uit de analyse blijkt dat het verband *nationale culturen gericht op de lange termijn* met deelname aan training niet gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap. Dit komt niet overeen met de literatuur waarin werd gesteld dat lange termijn doelen passen bij een transformationele leider en dat training pas op de lange termijn voordelen oplevert (Jung & Avolio, 1999). Wanneer alleen naar het directe verband wordt gekeken van *culturen gericht op de lange termijn* met deelname aan training heeft dit een significante negatieve relatie. Dit komt overeen met het onderzoek van Chayakonvikom et al. (2016) die stelde dat nationale cultuur een negatief effect had op deelname aan training. Dit is echter één type cultuur die overeenkomt met het onderzoek, de andere vier dimensies van nationale cultuur sloten daar niet op aan. Daarom kan dus niet gesteld worden dat dit onderzoek overeenkomt met het onderzoek van Chayakonvikom et al. (2016). Tevens blijkt dat de verbanden *masculiene, hoge mate van onzekerheid vermijden en individualistische culturen* met deelname aan training niet gemodereerd worden door transformationeel leiderschap. Dit komt niet overeen met de literatuur waarin gesteld werd dat deze dimensies juist wel gemodereerd worden door transformationeel leiderschap (Westhead & Storey, 1996; Jung & Avolio, 1999; Bennett, 1999; Bass et al., 1996; Yang et al., 2009; Ergeneli et al., 2007; Jung et al., 1995).

Uit de analyse blijkt dat cultuur met een *grote mate van machtsafstand* met deelname aan training gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap. Dit komt overeen met de literatuur die stelt dat werknemers zich laten beïnvloeden door een leider en daardoor deelnemen aan een training (Yang et al., 2009). Daarnaast vierten transformationele leiders de prestaties van de werknemer waardoor die erkenning krijgen. Bij een cultuur met een grote machtsafstand zijn werknemers gevoeliger voor dergelijke erkenning van een leider dan bij een cultuur met weinig

machtsafstand (Ergeneli et al., 2007). Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de impliciete leiderschapstheorieën (ILT) waar de afstemming tussen de leider en de werknemers van belang is (Offerman et al., 1994; Foti & Luch, 1992). Culturen met een grote machtsafstand hebben blijkbaar overeenkomsten met de percepties die nodig zijn voor een effectieve leider in de vorm van transformationeel leiderschap. Dit onderzoek toont aan dat bij culturen met een grote machtsafstand een goede afstemming is met transformationeel leiderschap. Deze interactie tussen cultuur en leiderschap bestaat minimaal bij de dimensie machtsafstand. Bij de andere dimensies heeft de interactie tussen cultuur en leiderschap geen invloed op deelname aan training.

Kortom, het blijkt dat leiderschap de relatie tussen cultuur en deelname aan training niet modereert. De fit tussen transformationeel leiderschap en de culturele dimensies, zoals besproken is in het theoretisch kader, blijkt trainingsparticipatie niet te verklaren. De onderzoeken van Alabdulhadi et al. (2017) en House et al. (2004) geven aan dat ILT van invloed blijkt te zijn op de perceptie die werknemers hebben over leiders. Dit kan variëren tussen culturen en individuen. Het is daarom van belang dat leidinggevendenden zich bewust zijn dat gedrag in een bepaalde cultuur als effectief wordt beschouwd, dit hoeft niet te gelden voor een andere cultuur. Dit kan verklaren waarom bij de dimensie *grote mate van machtsafstand* wel sprake is van een moderatie en bij de andere dimensies niet. De perceptie tussen transformationeel leiderschap als effectief leiderschap en de dimensies *lange termijn gericht*, *masculiniteit*, *hoge mate van onzekerheid vermijden* en *individualisme* blijkt niet optimaal, waardoor dit geen invloed heeft op de deelname aan training. Dit kan de oorzaak zijn waarom het verband tussen nationale cultuur en deelname aan training niet gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap.

Cultuur blijkt minder belangrijk te zijn in de deelname aan training dan gedacht werd op basis van de literatuur. Een mogelijke verklaring kan gevonden worden in de resultaten waaruit blijkt dat deelname aan training beduidend meer wordt verklaard op individueel niveau dan op landniveau. Binnen een nationale cultuur kunnen onderling verschillen zijn. In een individualistische cultuur kunnen werknemers zijn die meer individualistisch zijn dan anderen. Werknemers kunnen ook binnen een individualistisch cultuur meer groep of collectivistisch gericht zijn (Triandis, 1994). Culturen verschillen in de mate van interne homogeniteit waardoor de effecten van een leiderschapsstijl kunnen variëren binnen een samenleving (House et al., 2004). Dorfman en Howell (1988) sluiten zich hierbij aan met hun onderzoek. Zij verduidelijkten dat er een beperking zit in het interpreteren van landen als een homogene cultuur. De tevredenheid over een leidinggevende varieerde binnen landen terwijl volgens de literatuur in hun onderzoek, de leiderschapsstijl wel aansloot op de nationale cultuur. Binnen een nationale cultuur zijn dus verschillen en individuele voorkeuren wat betreft een leider (Dorfman & Howell, 1998). Geconcludeerd kan worden dat leiderschap wel invloed heeft op de deelname aan een training en dat cultuur minder bepalend is. De tegenstrijdige resultaten die zijn gevonden in de literatuur, wat betreft de invloed van nationale cultuur op deelname aan training, worden niet verklaard door transformationeel leiderschap zoals verwacht werd. Het individueel niveau blijkt de mate van participatie voor een training meer te bepalen dan het nationaal niveau. Hieruit blijkt dat de onderzoeken van Hofstede (2001, 2010) die stellen dat nationale cultuur bepalend is enigszins genuanceerd kunnen worden omdat het individueel niveau een grote invloed heeft.

## 5.2 Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek

Een limitatie aan dit onderzoek was het beperkt aantal respondenten voor de variabele 'deelname aan training' vergeleken met de andere variabelen. In totaal waren voor deze variabele 12.205 respondenten afkomstig uit 31 landen. Zo had bijvoorbeeld Griekenland een response percentage van 7,62% terwijl Finland een response percentage had van 55,61%. Dit zorgt ervoor dat het lastig is om te generaliseren voor de Europese landen. Daarnaast is deelname aan training door één vraag gemeten. Wanneer werknemers afgelopen jaar geen training hebben gevolgd vallen ze in de categorie '1 dag of

*minder*' of hebben ze geen antwoord gegeven op de vraag. Het is mogelijk dat een werknemer een aantal jaar op rij een meerdaagse cursus heeft gevolgd, deze wordt echter niet meegenomen in het onderzoek omdat het niet in het afgelopen jaar was. Hierdoor lijkt het dat iemand geen training volgt terwijl dit wel zo is. In de dataset van EWCS 2015 is de vraag '*Hoeveel dagen heb je in totaal, sinds je bent begonnen met je betaalde baan, besteed aan een door jezelf betaalde opleiding?*' gesteld. Een dergelijke vraag zou de belemmering voorkomen dat werknemers alleen afgelopen jaar geen training hebben gevolgd. Het enige dat aangepast moet worden is dat de training niet door jezelf wordt betaald maar door de werkgever. Voor vervolgonderzoek wordt daarom aangeraden om deelname aan training te meten met een andere vraag zodat de resultaten geen vertekend beeld weergeven en eventueel meer respondenten hebben.

Een tweede beperking aan dit onderzoek betreft de gebruikte data die afkomstig zijn uit het jaar 2015. Deze data waren de meest recente beschikbare data van EWCS, de afgelopen jaren hebben zich echter situaties voorgedaan die invloed hebben op training van werknemers. Zo heeft de Covid-19 pandemie ervoor gezorgd dat de betrokkenheid van de werknemers is verminderd. Belangrijk is om de psychologische behoeften te erkennen van de werknemers zodat hun motivatie en ontwikkelingsproces wordt verhoogd (Mikołajczyk, 2021). Doordat de Covid-19 pandemie training van werknemers heeft beïnvloed de afgelopen twee jaar, kan afgevraagd worden of deze resultaten een representatief beeld weergeven van de huidige arbeidsmarkt. Daarnaast kan gekeken worden of de Covid-19 pandemie ervoor heeft gezorgd dat individueel niveau, dat uit dit onderzoek van belang blijkt te zijn, beïnvloed is. Een advies voor vervolgonderzoek is om de dataset te gebruiken van EWCS 2020. Verwacht wordt dat deze data representatiever zal zijn over de arbeidsmarkt die er tegenwoordig is, omdat deze verzameld zijn toen al sprake was van de Covid-19 pandemie. Daarnaast kan met de EWCS 2020 rekening worden gehouden met individuele verschillen die eventueel zijn ontstaan door de Covid-19 pandemie op het gebied van deelname aan training en welke rol leiderschap daarin speelt.

### 5.3 Praktische implicaties

Dit onderzoek biedt inzichten voor organisaties en leidinggevendenden omtrent de deelname aan training. Doordat deelname aan training meer wordt beïnvloed op individueel niveau dan op nationaal niveau is het aan de organisatie en leidinggevende om de werknemers meer te laten deelnemen aan training. Dit kunnen zij doen door zich bewust te zijn van het gehanteerde leiderschap. Transformationeel leiderschap leidt tot meer deelname aan training, echter blijkt dat leiderschap volgens de ILT afhankelijk is van organisaties en individuen (Alabdulhadi et al., 2017). De organisatie dient daarom te achterhalen welke kenmerken van leiderschap het meest effectief zijn, zodat werknemers meer deelnemen aan training. Dit kan een organisatie doen door open te communiceren over de verwachtingen die werknemers hebben over de leider. De organisatie moet daar flexibel op reageren zodat het leiderschap verbetert (DeRue & Ashford, 2010; Schyns et al., 2013).

## Bibliografie

- Alabdulhadi, A., Schyns, B., Staudigl, L.F. (2017) Implicit leadership theory in leadership and change for the health professional. *London: Open University Press*, 20-36.
- Albert, C., Garcia-Serrano, C., & Hernanz, V. (2010). On-the-job training in Europe: Determinants and wage returns. *International Labour Review*, 149(3), 315–341.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (3de editie). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34.
- Bates, R. A. (2001). Public sector training participation: An empirical investigation. *International Journal of Training and Development*, 5(2), 136–152.
- Bennett, R. H. (1999). The relative effects of situational practices and culturally influenced values/beliefs on work attitudes. *International Journal of Commerce and Management*, 9(1/2), 84–102.
- Bickel, R. (2007). *Multilevel analysis for applied research: It's just regression!* New York: Guilford Press.
- Blanchard, N. P., & Thacker, J. W. (2013). *Effective training, systems, strategies, and practices* (5de editie). Pearson Education Limited.
- Bodenhausen, C., & Curtis, C. (2016). Transformational leadership and employee involvement: Perspectives from millennial workforce entrants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–17.
- Brown, T., & McCracken, M. (2009). Building a bridge of understanding. *Journal of European Industrial Training*, 33(6), 492–512.



- Bunch, K. J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review, 6*(2), 142–163.
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal, 30*(1), 1–17.
- Chayakonvikom, M., Fuangvut, P., & Cannell, S. (2016). Exploring education culture by employing Hofstede's cultural dimensions to evaluate the effectiveness of the current ERP training approach in Thailand. *Journal of Education and Training Studies, 4*(10).
- Cully, M., Heuvel, A. V., Curtain, R., & Wooden, M. (2000). Participation in, and barriers to, training: The experience of older adults. *Australasian Journal on Ageing, 19*(4), 172–179.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly, 10*(2), 219-256.
- Den Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(1), 19–34.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627–647.
- Dockery, A. M. (2013). *Cultural dimensions of indigenous participation in education and training*. National Centre for Vocational Education Research.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns. In R. N. Farmer & E. G. McGoun (Eds.), *Advances in international comparative management* (Vol. 3, pp. 127–150). London: JAI Press.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology, 60*(6), 736–741.

- Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 703–724.
- Eurofound. (2015). *Europese enquêtes naar de arbeidsomstandigheden (EWCS)*. Geraadpleegd op 17 februari 2022, van <https://www.eurofound.europa.eu/nl/surveys/europese-enquetes-naar-de-arbeidsomstandigheden-ewcs>
- European Commission. (2021, 23 januari). *International day of education: statement by the european commission and the high representative* [Persbericht].  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT\\_22\\_446](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT_22_446)
- Europese Unie. (z.d.). *Prioriteiten van de Europese Unie voor 2019–2024*. European Union.  
Geraadpleegd op 19 februari 2022, van [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities\\_nl](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities_nl)
- Eurostat. (2021a). *Database*. Geraadpleegd op 16 maart 2022, van <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
- Eurostat. (2021b, juli). *Adult learning statistics*. Eurostat Statistics Explained. Geraadpleegd op 19 februari 2022, van [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult\\_learning\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_learning_statistics)
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th edition). Sage edge.
- Foti, R. J., & Luch, C. H. (1992). The influence of individual differences on the perception and categorization of leaders. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 55–66.
- Green, F. (1993). The determinants of training of male and female employees in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55(1), 103–122.
- Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2020). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: Spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–29.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values (cross cultural research and methodology)* (Vol. 5). SAGE Publications, Inc.

- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2de editie). SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind* (3de editie). McGraw Hill.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (1ste editie). SAGE Publications, Inc.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218.
- Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3–18.
- Kale, S. H., & Barnes, J. W. (1992). Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 101–132.
- Kim, S., & McLean, G. N. (2013). The impact of national culture on informal learning in the workplace. *Adult Education Quarterly*, 64(1), 39–59.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–378.

- Lorenz, E., Lundvall, B. K., Kraemer-Mbula, E., & Rasmussen, P. (2016). Work organisation, forms of employee learning and national systems of education and training. *European Journal of Education, 51*(2), 154–175.
- Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*.
- Mittal, R. (2015). Charismatic and transformational leadership styles: A cross-cultural perspective. *International Journal of Business and Management, 10*(3).
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review, 11*(4), 736-749.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training & development* (7de editie). McGraw-Hill Education.
- Offermann, L. R., Kennedy Jr, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit Leadership Theories: Content, structure, and generalizability. *The leadership quarterly, 5*(1), 43-58.
- Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-journal of Sociology, 4*(2), 30–37.
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & De la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: The link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics, 28*(1), 25–51.
- Renaud, S., Lakhdari, M., & Morin, L. (2005). The determinants of participation in non-mandatory training. *Articles, 59*(4), 724–743.
- Sambrook, S. (2005). Factors influencing the context and process of work-related learning: Synthesizing findings from two research projects. *Human Resource Development International, 8*(1), 101–119.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics, 12*(1), 13–28.

- Schwartz, S. H. (1994). *Cultural differences across nations: A values perspective*. (WORC Paper).  
WORC, Work and Organization Research Centre.
- Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T., & Kerschreiter, R. (2013). New ways to leadership development: A picture paints a thousand words. *Management Learning*, 44(1), 11-24.
- Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 231–264.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Soubbotina, T. P., & Sheram, K. A. (2001). *Beyond economic growth: Meeting the challenges of global development (wbi learning resources series)*. World Bank.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 599–621.
- Tracey, J., & Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165–176.
- Triandis, H. C. (1994). Cross cultural industrial psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology CA: Consulting Psychologists Press*, 24(2), 104–172. Palo Alto.
- Van Vianen, A. E. M., Dalhoeven, B. A. G. W., & De Pater, I. E. (2011). Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 226–247.
- Westhead, P., & Storey, D. (1996). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 14(4), 13–24.
- Yang, B., Wang, Y., & Drewry, A. W. (2009). Does it matter where to conduct training? Accounting for cultural factors. *Human Resource Management Review*, 19(4), 324–333.

## Bijlagen

### Bijlage I Ethische verklaring

#### **CHECKLIST ETHICAL AND PRIVACY ASPECTS OF RESEARCH**

##### **INSTRUCTION**

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed *before* commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website ([http://www.nsv-sociologie.nl/?page\\_id=17](http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17)). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Jennifer A. Holland, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

##### **PART I: GENERAL INFORMATION**

Project title: Culturele invloed op deelname aan training en de rol van leiderschap

Name, email of student: Anna Dingenouts, 583879ad@eur.nl

Name, email of supervisor: Ferry Koster, koster@essb.eur.nl

Start date and duration: 01-02-2022, 20 weken

Is the research study conducted within DPAS YES

If 'NO': at or for what institute or organization will the study be conducted?

(e.g. internship organization)

## PART II: HUMAN SUBJECTS

1. Does your research involve human participants. YES

*If 'NO': skip to part V.*

If 'YES': does the study involve medical or physical research? NO

*Research that falls under the Medical Research Involving Human Subjects Act ([WMO](#)) must first be submitted to [an accredited medical research ethics committee](#) or the Central Committee on Research Involving Human Subjects ([CCMO](#)).*

2. Does your research involve field observations without manipulations that will not involve identification of participants. NO

*If 'YES': skip to part IV.*

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). YES

## PART III: PARTICIPANTS

Niet van toepassing in dit onderzoek

## PART IV: SAMPLE

Where will you collect or obtain your data?

De data zal worden verkregen van Eurofond over het European Working Conditions Survey (EWCS) 2015. De data zal worden opgestuurd naar de onderzoeker door de begeleider.

*Note: indicate for separate data sources.*

What is the (anticipated) size of your sample?

De steekproef bestaat uit 30.898 mensen afkomstig uit 31 landen.

*Note: indicate for separate data sources.*

What is the size of the population from which you will sample?

De populatie van de steekproef bestaat uit 43.850 mensen afkomstig uit 35 landen.

*Note: indicate for separate data sources.*

## Part V: Data storage and backup

Where and when will you store your data in the short term, after acquisition?

De data zal worden opgeslagen op een google drive waar alleen de onderzoeker toegang tot heeft. De data zal vanaf 18-04-2022 tot 7-08-2022 opgeslagen worden op deze drive.

*Note: indicate for separate data sources, for instance for paper-and pencil test data, and for digital data files.*

Who is responsible for the immediate day-to-day management, storage and backup of the data arising from your research?

De onderzoeker zelf is verantwoordelijk voor de day-to-day management en de opslag van de data.

How (frequently) will you back-up your research data for short-term data security?

De data zal na elke bewerking worden opgeslagen en aan het eind van de dag zal een back-up worden gemaakt.

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

De data is al geanonimiseerd door Eurofond waardoor de onderzoeker dit niet hoeft te doen.

*Note: It is advisable to keep directly identifying personal details separated from the rest of the data. Personal details are then replaced by a key/ code. Only the code is part of the database with data and the list of respondents/research subjects is kept separate.*

## **PART VI: SIGNATURE**

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student:

Anna Dingenouts

Name (EUR) supervisor:

Ferry Koster

Date: 16-03-2022

Date: 17-03-2022





## Bijlage II Operationalisering

Concept	Dimensie	Vragen uit EWCS	Niveau
Training	Deelnemen aan training	Vraag 66 Hoeveel dagen heeft u de afgelopen 12 maanden training gevolgd die werd betaald of verzorgd door uw werkgever? Antwoordopties: (1) 1 dag of minder (2) 2-3 dagen (3) 4-5 dagen (4) 6-9 dagen (5) 10-19 dagen (6) 20 dagen of meer	Individueel
Nationale cultuur	Onzekerheid	Scores zullen gebruikt worden van de analyse van Hofstede. Landen kunnen op een schaal van 0 tot 100 score. Hoe hoger de score van een land hoe meer onzekerheid zal worden vermeden.	Nationaal
	Femininiteit-masculiniteit	Scores zullen gebruikt worden van de analyse van Hofstede. Landen kunnen op een schaal van 0 tot 100 score. Hoe hoger de score van een land hoe masculiener ze zijn.	Nationaal
	Lange-korte termijngericht	Scores zullen gebruikt worden van de analyse van Hofstede. Landen kunnen op een schaal van 0 tot 100 score. Hoe hoger de score van een land hoe meer ze gericht zijn op de lange termijn.	Nationaal
	Machtsafstand	Scores zullen gebruikt worden van de analyse van Hofstede. Landen kunnen op een schaal van 0 tot 100 score. Hoe hoger de score van een land hoe meer machtsafstand er is.	Nationaal
	Collectivisme-individualisme	Scores zullen gebruikt worden van de analyse van Hofstede. Landen kunnen op een schaal van 0 tot 100 score. Hoe hoger de score van een land hoe individualistischer ze zijn.	Nationaal
Transformatieel leiderschap	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Vraag 63 In hoeverre bent u het eens dan wel oneens met de volgende uitspraken? Uw direct leidinggevende ...  A. Respecteert u als persoon B. Geeft complimenten en erkenning als u goed werkt levert C. Is succesvol in mensen te laten samenwerken D. Is behulpzaam bij de uitvoering van het werk E. Geeft u nuttige feedback over uw werk F. Stimuleert en steunt uw ontwikkeling  Antwoordopties: (1) sterk mee eens (2) mee eens (3) neutraal (4) mee oneens (5) sterk mee oneens	Organisatie
Controle variabelen	Geslacht	Vraag 2A Geslacht van de respondent Antwoordopties: (1) man (2) vrouw	Individueel
	Leeftijd	Vraag 2B Hoe oud bent u? Antwoordoptie: leeftijd in jaren	Individueel
	Opleidingsniveau	Vraag ISCED Wat is het hoogste opleidingsniveau of onderwijs dat u met succes heeft volbracht?  Antwoordopties: (1) 'Early childhood education' (2) 'Primary education' (3) 'Lower secondary education' (4) 'Upper secondary education' (5) 'Post-	Individueel

Organisatie grootte	secondary non-tertiary education' (6) 'Short-cycle tertiary education' (7) 'Bachelor or equivalent' (8) 'Master or equivalent' (9) 'Doctorate or equivalent' Vraag 16B Hoeveel werknemers werken er in totaal bij uw gehele bedrijf of organisatie? Antwoordopties: (1) 1 (de respondent werkt alleen) (2) 2-9 (3) 10-249 (4) 250+	Individueel
Bruto Binnenlands Product (BBP)	Toegevoegde variabele met Bruto Nationaal Product per land <a href="https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/table">https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/table</a>	Nationaal
Vergrijzing	Toegevoegde variabele met vergrijzing per land <a href="https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00028/default/table?lang=en">https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00028/default/table?lang=en</a>	Nationaal