**LEID DE**

**TOEKOMST**

EEN ONDERZOEK NAAR DE BEHOEFTEN VAN YOUNG PROFESSIONALS OP HET GEBIED VAN LEIDERSCHAP

NINA KIENHUIS



Algemene informatie

Auteur: Nina Kienhuis

Studentnummer: 424967

Document: Bachelor scriptie

Opdrachtgever: Movum

Afstudeerdocent: Charlotte de Wolff

Tweede beoordelaar: Sahar Bahrami

Opleiding: Toegepaste Psychologie

Instelling: Hanzehogeschool

Plaats: Groningen

Datum: 5 juni 2023

# Samenvatting

Dit onderzoek gaat in op de behoeften van hoogopgeleide young professionals op het gebied van leiderschap. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Movum. Movum is een bedrijf dat zich richt op leiderschapsontwikkeling en biedt onder andere coachingstrajecten en trainingen aan, aan leidinggevenden werkzaam binnen beroepsopleidingen, voornamelijk in Noord-Nederland. Het ontbreekt Movum aan informatie over de behoeften van young professionals op het gebied van leiderschap. Het onderzoek heeft dan ook als doel de behoeften van deze doelgroep in kaart te brengen, zodat Movum haar dienstverlening hierop aan kan passen. De onderzoeksvraag die centraal staat is: ‘Wat zijn de behoeften van young professionals, werkzaam binnen beroepsopleidingen in Noord-Nederland, op het gebied van leiderschap?’

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en diepte-interviews om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Het literatuuronderzoek vormde de basis voor de interviews. Er zijn zeven young professionals van 26 t/m 33 jaar bevraagd over hun behoeften op het gebied van leiderschap.

Uit het onderzoek blijkt dat young professionals, werkzaam binnen beroepsopleidingen, behoefte hebben aan een zevental aspecten op het gebied van leiderschap; autonomie, aandacht voor professionele ontwikkeling, verbondenheid, persoonlijke aandacht, vertrouwen, feedback en een inspirerende leider. Niet alle bevraagde young professionals worden op dit moment in hun behoeften voorzien. Op het gebied van autonomie blijken young professionals behoefte te hebben aan meer kaders. Wat betreft professionele ontwikkeling zouden young professionals het als prettig ervaren wanneer hun leidinggevende meedenkt over hun ontwikkeling en hen stimuleert hier zelf over na te denken. Verder blijkt dat young professionals persoonlijke aandacht belangrijk vinden in de vorm van individuele contactmomenten. Young professionals voelen zich over het algemeen vertrouwt door hun leidinggevende, maar willen graag weten waar dat vertrouwen op gebaseerd is. Tot slot hebben young professionals behoefte aan regelmatige, constructieve feedback en zou hun leidinggevende hen meer inspireren wanneer de leidinggevende zijn visie helderder uitdrukt.

Naar aanleiding van deze conclusie is er een tool ontwikkeld die Movum kan inzetten bij haar diensten op het gebied van leiderschapsontwikkeling, bijvoorbeeld bij een coachingstraject aan een leidinggevende. De tool omvat een vragenlijst die de behoeften van young professionals snel in kaart brengt. De vragenlijst is uit te zetten onder een groep young professionals die de leidinggevende aanstuurt. Op basis van de uitkomst van de vragenlijst kan het coachingstraject worden afgestemd.

# Summary

This research examines the leadership needs of highly educated young professionals. The research was commissioned by Movum. Movum is a company that focuses on leadership development and offers, among other things, coaching programs and training to executives working within vocational schools, mainly in the Northern Netherlands. However, it lacks information on the leadership needs of young professionals. The research aims to identify the needs of this target group so that Movum can adjust its services accordingly. The central research question is: "What are the needs of young professionals, working within vocational schools in the Northern Netherlands, in the field of leadership?

This research is qualitative in nature. Literature review and in-depth interviews were used to answer the main question. The literature review provided the basis for the interviews. Seven young professionals aged 26 to 33 were surveyed about their leadership needs.

The research shows that young professionals, working within vocational programs, need seven aspects in the area of leadership; autonomy, attention to professional development, connectedness, personal attention, trust, feedback and an inspiring leader. Not all young professionals surveyed have their needs met at this time. In the area of autonomy, young professionals appear to need more frameworks. When it comes to professional development, young professionals appreciate it when their manager thinks about their development and encourages them to think about it themselves. It also appears that young professionals find personal attention important in the form of individual contact moments. Young professionals generally feel trusted by their manager, but would like to know what that trust is based on. Finally, young professionals need regular, constructive feedback and their managers would inspire them more if their managers expressed their vision more clearly.

As a result of this conclusion, a tool was developed that Movum can use in its leadership development services, such as when providing coaching to an executive. The tool includes a questionnaire that quickly identifies the needs of young professionals. The questionnaire can be administered to a group of young professionals that the manager manages. Based on the outcome of the questionnaire, the coaching program can be tailored.

# Voorwoord

Voor u ligt de scriptie van Nina Kienhuis, student Toegepaste Psychologie aan de Hanzehogeschool Groningen. Het uitgevoerde onderzoek richt zich op de behoeften van young professionals op het gebied van leiderschap. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Movum, een bedrijf dat zich bezighoudt met leiderschapsontwikkeling, loopbaanontwikkeling en teamontwikkeling.

Ik heb het onderzoek uitgevoerd van februari 2023 tot en met juni 2023. Het onderzoek sluit aan op de behoeften van opdrachtgever Movum. Graag wil ik hier ruimte nemen om de mensen te bedanken die mij hebben geholpen dit onderzoek tot een goed einde te brengen.

Allereerst wil ik mijn begeleider, Charlotte de Wolff, bedanken voor haar zeer prettige begeleiding. Ik kon altijd bij haar terecht voor al mijn vragen en geruststelling, en ik heb haar snelle reacties en het meedenken als erg waardevol ervaren. Daarnaast wil ik opdrachtgever Movum bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Ik heb met plezier bij hen op kantoor aan mijn onderzoek gewerkt. Ik wil in het bijzonder Gerda Hagenauw bedanken. De tijd die ze vrijmaakte om met mij te sparren en haar waardevolle adviezen heb ik enorm gewaardeerd.

Tot slot wil ik alle young professionals hartelijk bedanken voor hun medewerking aan mijn onderzoek. Ik heb alle gesprekken als zeer interessant en leerzaam ervaren. Dankzij hun medewerking heb ik veel nuttige informatie verkregen, op basis waarvan deze scriptie geschreven kon worden.

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

Inhoudsopgave

[Hoofdstuk 1: Inleiding 7](#_Toc136596667)

[Opdrachtgever 7](#_Toc136596668)

[Leiderschapsontwikkeling 7](#_Toc136596669)

[Vraagstelling 8](#_Toc136596670)

[Hoofdstuk 2: Hoofd- en deelvragen, doelstelling en operationalisering 8](#_Toc136596671)

[2.1: Hoofd- en deelvragen 8](#_Toc136596672)

[2.2: Doelstelling 8](#_Toc136596673)

[2.3: Leeswijzer 8](#_Toc136596674)

[2.4: Operationalisering van de begrippen 9](#_Toc136596675)

[Hoofdstuk 3: Methode 10](#_Toc136596676)

[3.1: Opzet 10](#_Toc136596677)

[3.2: Informanten 10](#_Toc136596678)

[3.3: Interviews 11](#_Toc136596679)

[3.4: Meetinstrumenten en dataverzameling 11](#_Toc136596680)

[3.5: Data analyse en verslaglegging 11](#_Toc136596681)

[3.6: Validiteit en betrouwbaarheid 11](#_Toc136596682)

[3.7: Ethische aspecten / privacy 12](#_Toc136596683)

[3.8: Vragenlijst 12](#_Toc136596684)

[Hoofdstuk 4: Onderzoek naar de behoeften van young professionals 13](#_Toc136596685)

[4.1: Recent onderzoek 13](#_Toc136596686)

[4.2: Leiderschapstheorieën en -stijlen 15](#_Toc136596687)

[4.3: Motivatietheorieën 17](#_Toc136596688)

[4.4: Samenvatting 18](#_Toc136596689)

[Hoofdstuk 5: Resultaten 19](#_Toc136596690)

[Hoofdstuk 6: Conclusie 25](#_Toc136596691)

[Hoofdstuk 7: Discussie 27](#_Toc136596692)

[7.1: Interpretatie van de resultaten 27](#_Toc136596693)

[7.2: Beperkingen 29](#_Toc136596694)

[7.3: Suggesties voor vervolgonderzoek 30](#_Toc136596695)

[Hoofdstuk 8: Aanbevelingen 31](#_Toc136596696)

[8.1: Tool 31](#_Toc136596697)

[8.2: Koppeling met dienstverlening 31](#_Toc136596698)

[Hoofdstuk 9: Literatuurlijst 32](#_Toc136596699)

[Hoofdstuk 10: Bijlagen 34](#_Toc136596700)

[Bijlage 1: Interviewleidraad young professionals 34](#_Toc136596701)

[Bijlage 2: Operationalisatie topics 35](#_Toc136596702)

[Bijlage 3: Codeboom 36](#_Toc136596703)

[Bijlage 4: Formulier Zorgvuldig omgaan met proefpersonen, respondenten en testkandidaten 38](#_Toc136596704)

[Bijlage 5: Formulier ‘Informed consent’ 45](#_Toc136596705)

[Bijlage 6: Vragenlijst ‘De leiderschapsbehoeften van de young professional in kaart’ 46](#_Toc136596706)

# Hoofdstuk 1: Inleiding

"Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it," aldus generaal Dwight Eisenhower, voormalig Amerikaans president. Het is misschien wel een van de bekendste uitspraken over leiderschap. De vraag is echter hoe je als leider mensen zover krijgt om iets te doen wat jij gedaan wilt hebben.

Inmiddels is er een nieuwe generatie toegetreden tot de arbeidsmarkt, namelijk de twintigers en dertigers, ook wel bekend als 'generatie Y'. Uit onderzoek blijkt dat generaties verschillen in hun beleving van werk. Zo blijkt bijvoorbeeld dat onafhankelijkheid en de mogelijkheid om zich te ontwikkelen belangrijker is voor generatie Y dan voor generatie X (Deprez, Boermans, Euwema & Stouten, 2015). Een effectieve leidinggevende moet rekening houden met deze veranderde behoeften van zijn werknemers en hierop inspelen.

## Opdrachtgever

Een bedrijf dat zich veel bezighoudt met leiderschap en de behoeften van werknemers is opdrachtgever Movum. Movum biedt diensten aan op drie verschillende gebieden, namelijk leiderschapsontwikkeling, loopbaanontwikkeling en teamontwikkeling. Afhankelijk van de markt richt Movum zich op een van deze drie diensten. Op dit moment merkt Movum dat er vanuit haar klanten veel vraag is naar hulp bij leiderschapsontwikkeling (G. Hagenauw, persoonlijke communicatie, 22 februari 2023). Vakmanschap en de behoefte om klanten oprecht te willen helpen door middel van persoonlijke aandacht zijn kenmerkend voor Movum. Het leveren van maatwerk staat bij deze organisatie dan ook hoog in het vaandel. Vanuit dit gedachtegoed vindt Movum het belangrijk om op het gebied van leiderschapsontwikkeling aan te sluiten bij de behoeften van haar klanten.

## Leiderschapsontwikkeling

Movum biedt leiderschapsontwikkeling in verschillende vormen aan diverse klanten, variërend van één-op-één coachingstrajecten tot teamtrainingen. Een leiderschapsontwikkelingstraject begint altijd met een vraag of probleem vanuit de klant. De klanten van Movum zijn zeer divers, denk aan productiebedrijven, onderwijsinstellingen, ingenieursbureaus en waterschappen. Over het algemeen hebben deze klanten tussen de vijftig en tweehonderd medewerkers in dienst.

## Vraagstelling

Op dit moment ontbreekt het Movum aan informatie over de behoeften van young professionals op het gebied van het ontvangen van leiding. Movum biedt momenteel haar leiderschapsdienstverlening aan op basis van de ervaring van de consultants die werkzaam zijn bij Movum. De klanten van Movum bestaan grotendeels uit leidinggevenden die werkzaam zijn bij beroepsopleidingen. Deze leidinggevenden komen met vraagstukken die te maken hebben met het leidinggeven aan young professionals. Denk hierbij aan vragen als "Hoe zorg ik ervoor dat mijn werknemers gemotiveerd blijven om voor mij te werken?" en "Hoe voorkom ik dat mijn werknemers overbelast raken?" Het is voor Movum van groot belang om te weten waar deze young professionals behoefte aan hebben op het gebied van het ontvangen van leiding, zodat zij haar dienstverlening hierop kan afstemmen. Dit met als doel aantrekkelijk te blijven voor haar klanten.

## Hoofdstuk 2: Hoofd- en deelvragen, doelstelling en operationalisering

In dit hoofdstuk worden zowel de hoofd- en deelvragen, de doelstelling, als het eindproduct van het onderzoek toegelicht. Daarna volgt er een leeswijzer. Tot slot worden centrale begrippen geoperationaliseerd.

## 2.1: Hoofd- en deelvragen

**Hoofdvraag**: Wat zijn de behoeften van young professionals, werkzaam bij beroepsopleidingen in Noord-Nederland, op het gebied van leiderschap?

Deelvragen:

1. Hoe ontvangen young professionals, werkzaam bij beroepsopleidingen, op dit moment leiding?
2. Hoe zouden young professionals, werkzaam bij beroepsopleidingen, leiding willen ontvangen?

## 2.2: Doelstelling

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de behoeften van young professionals op het gebied van leiding ontvangen, zodat Movum haar dienstverlening op het gebied van leiderschapsontwikkeling hierop kan afstemmen.

Het beoogde eindproduct is een tool in de vorm van een vragenlijst. Movum kan de vragenlijst gebruiken bij haar diensten op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Denk hierbij aan een coachingstraject of een training aan leidinggevenden. De vragenlijst heeft als doel de behoeften van de young professionals, werkzaam bij die beroepsopleidingen, op het gebied van leiderschap in kaart te brengen. De vragen in de vragenlijst worden gevormd op basis van de resultaten van literatuuronderzoek en diepte-interviews met young professionals.

## 2.3: Leeswijzer

Om antwoord te geven op de genoemde hoofd- en deelvragen is literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hoe dit exact is aangepakt wordt omgeschreven in hoofdstuk drie: De methode. Hoofdstuk vier is gericht op de bespreking van bestaande literatuur met betrekking tot het onderwerp. Gevolgd door hoofdstuk vijf, zes en zeven, waarin respectievelijk de resultaten, de conclusie en de discussie worden beschreven. In hoofdstuk acht staat de ontwikkelde tool centraal die aansluit op de genoemde doelstelling. De scriptie wordt afgesloten met een literatuurlijst en de bijlagen.

## 2.4: Operationalisering van de begrippen

**Young professional**

In dit onderzoek wordt ‘young professional’ gedefinieerd als een werknemer tussen de 25 en 35 jaar, die beschikt over minimaal hbo- werk- en denkniveau (Lattuch & Young, 2011). Bovendien moet diegene in dit geval een uitvoerende functie hebben en werkzaam zijn bij een beroepsopleiding.

**Beroepsopleiding**

Onder het begrip 'beroepsopleiding' wordt onderwijs verstaan dat rechtstreeks opleidt voor een specifiek vak of beroep. Ook onderwijs om vakkennis te verwerven of op peil te houden valt hieronder (Van Dale, z.d.). In dit geval zijn dat de volgende klanten van Movum; Hanzehogeschool, NHL Stenden, Alfacollege, Friese Poort en Noorderpoort.

**Leiderschap**

In de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur wordt het woord ‘leiderschap’ op veel verschillende manieren gedefinieerd (Robbins & Judge, 2015). Wanneer er naar eigentijdse definities wordt gekeken gaat leiderschap volgens Peter Drucker (1954) (in Robbins & Judge, 2015) over het verheffen van iemands visie tot grotere hoogte, het verbeteren van zijn prestaties en het uitbouwen van iemands persoonlijkheid door grenzen te verleggen. Het gaat hier niet alleen om de leider zelf en zijn of haar visie en prestaties. Vanuit Drucker wordt leiderschap gezien als een proces tussen leiders en volgers, in plaats van als eigenschap van alleen de leider. Daarop aansluitend stelt Alex Haslam (2011) (in Robbins & Judge, 2015) dat er pas sprake is van leiderschap als de volger wíl volgen. Verder voert Janka Stoker (2005) (in Robbins & Judge, 2015) onderzoek uit naar leiderschap en verandering in bedrijven en organisaties en heeft daarvoor haar definitie van leiderschap toegespitst op deze context: “Leiderschap is het beïnvloeden van gedrag van (een groep) medewerkers, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit beïnvloeden van gedrag gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen, eigenschappen en motieven en door het uitvoeren van verschillende activiteiten.”

Op deze manier kunnen nog een aantal definities naast elkaar worden gezet, maar kijkend naar de literatuur zijn er een aantal gemeenschappelijke elementen te noemen:

1. er is de persoon van de leider;
2. er is een (groep) volger(s;
3. er is een relatie tussen die twee;
4. er is een doel;
5. er zijn motieven om dat doel te bereiken;
6. er is gedrag van alle betrokkenen.

Deze elementen – personen, relatie, doel, motieven en gedrag – zijn voortdurend in beweging en in ontwikkeling. Het geheel vormt een dynamisch proces (Goossens, 2018). In dit onderzoek wordt deze definitie gehanteerd. De eerder genoemde doestelling van dit onderzoek, namelijk: meer inzicht krijgen in de behoeften van young professionals op het gebied van leiding ontvangen, gericht op leiderschapsontwikkeling, gaat er namelijk vanuit dat leiderschap een dynamisch proces is dat onder andere beïnvloed wordt door de veranderende behoeften van volgers.

# Hoofdstuk 3: Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode van dit onderzoek beschreven.

## 3.1: Opzet

Dit onderzoek heeft een kwalitatief karakter: literatuuronderzoek en diepte-interviews hebben informatie gegenereerd over de behoeften van young professionals, werkzaam bij beroepsopleidingen, op het gebied van leiderschap. Via literatuuronderzoek, op basis van wetenschappelijke tijdschriftartikelen en onderzoeksrapporten, is informatie verzameld over verschillende leiderschapstheorieën en -stijlen en de behoeften van young professionals. De verschillende thema’s die voortvloeiden uit het literatuuronderzoek vormden de basis voor de interviews. Denk hierbij aan thema’s als ontwikkelingsmogelijkheid, feedback en autonomie. Op basis van deze zogenoemde ‘topics’ is een interviewleidraad opgesteld. Aan de hand van deze leidraad zijn de young professionals bevraagd over hun behoeften. De combinatie van de resultaten uit het literatuuronderzoek en de interviews geeft antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

## 3.2: Informanten

Er zijn interviews afgenomen bij zeven young professionals. Er is gestreefd naar heterogeniteit in de steekproef. Een gevarieerde steekproef kan meer verschillende perspectieven benaderen (Boeije & Bijenbergh, 2019). Movum biedt haar diensten aan bij leidinggevenden die mensen met verschillende functies aansturen, zoals docenten, IT’ers en managementondersteuners. Om die reden zijn er geen functies uitgesloten van het onderzoek. Om het onderzoeksgebied te versmallen is ervoor gekozen om dit onderzoek te richten op 25-35 jarigen, die werkzaam zijn bij een beroepsopleiding, met minimaal hbo werk- en denkniveau met een uitvoerende functie. Via het netwerk van Movum is contact gezocht met zes leidinggevenden en twee young professionals. Van de zes leidinggevenden hebben er drie gereageerd, die vervolgens samen vijf young professionals aandroegen die mee wilde werken. De leidinggevenden hebben de namen en contactgegevens van hun werknemers doorgegeven, waarna zij door de onderzoeker zijn benaderd voor het maken van een afspraak voor een interview. De twee young professionals die direct zijn benaderd wilden beiden meewerken. Ook met hen is per mail een afspraak gemaakt voor een interview. De groep van zeven geïnterviewde young professionals bestond uit zes docenten en een facilitair medewerker, variërend van 26 t/m 33 jaar oud. Drie werken er bij Alfacollege, twee bij Hanzehogeschool, een bij ROC Friese Poort en een bij Hogeschool Saxion. Onder de geïnterviewden bevonden zich vijf vrouwen en twee mannen.

## 3.3: Interviews

De young professionals zijn bevraagd over hun behoeften op het gebied van leiderschap. Er zijn twee interviews fysiek afgenomen en vijf online via Teams. Het fysiek afnemen van de interviews bevordert juiste interpretatie van non-verbale communicatie (Boeije & Bijenbergh, 2019). Een plotselinge operatie van de onderzoeker en de wensen van young professionals hebben tot de keuze geleid om het merendeel van de interviews online via Teams af te nemen. De interviews duurden allemaal tussen de veertig en zeventig minuten.

## 3.4: Meetinstrumenten en dataverzameling

Voor het beantwoorden van de deelvragen zijn semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. Als houvast zijn er van tevoren verschillende centrale thema’s genoteerd die voortkwamen uit bestaande literatuur, om deze vervolgens met de geïnterviewde te bespreken. Voor de start van de interviews is een lijst met topics gedeeld met de opdrachtgever en de afstudeerbegeleider. Topiclijsten gaven richting aan het interview, maar lieten tevens ruimte open om het aan te passen aan de specifieke geïnterviewde (Boeije & Bijenbergh, 2019 ). Op basis van de topiclijst is een interviewleidraad gemaakt (zie bijlage 1). De topics zijn geoperationaliseerd (zie bijlage 2). Tijdens de interviews is er doorgevraagd op onderwerpen die ingingen op de behoefte van de young professional op het gebied van leiderschap. Om de geïnterviewde zo min mogelijk te sturen in zijn antwoorden is elk interview begonnen met een open vraag. Verder zijn de interviews opgenomen met een dictafoon, met als doel de verslaglegging zo volledig mogelijk te krijgen.

## 3.5: Data analyse en verslaglegging

De analyse van kwalitatieve gegevens kent volgens Baarda (2013) een aantal stappen. De stappen die zijn gevolgd zijn: (1) het ordenen van gegevens; (2) het vaststellen van de relevantie; (3) het open coderen; (4) het axiaal coderen en (5) het selectief coderen. Na de afname van de interviews zijn de interviews woordelijk getranscribeerd. Dit wil zeggen dat alles is opgeschreven wat gezegd is, maar dat aarzelingen en stopwoorden zijn genegeerd. Vervolgens is gekeken welke uitspraken van de informanten antwoord gaven op de deelvragen. Met behulp van het programma Atlas.ti zijn labels (codes) verbonden aan tekstfragmenten. Tijdens het ‘open coderen’ gaven codes per fragment aan wat het hoofdthema was. Door vervolgens axiaal te coderen zijn de toegekende codes met elkaar vergeleken en zijn de codes die bij elkaar horen samengevoegd tot een overkoepelende code. Tijdens het ‘selectief coderen’ zijn alle axiale categorieën met elkaar verbonden tot kerncategorieën. Dit is weergegeven in een codeboom (zie bijlage 3). Bij het coderen is gebruik gemaakt van een combinatie tussen inductief en deductief redeneren. De topics uit de interviewleidraad en de codes in Atlas.ti zijn namelijk gebaseerd op al bestaande literatuur over de behoeften van young professionals. Toch is er bij het afnemen van de interviews en het coderen van de transcripten ook ruimte over gelaten voor informatie en topics die nog niet voorkwam in bestaande literatuur (Boeije & Bijenbergh, 2019 ).

## 3.6: Validiteit en betrouwbaarheid

Tijdens het afnemen is getracht een neutrale, niet sturende wijze van vraagstelling te hanteren. Verder moeten een goede gesprekssfeer, een rustige (online) gespreksruimte, ruim ingeplande tijd en de mogelijkheid om op een ander moment verder te praten een positieve invloed hebben gehad op de resultaten van de interviews (Boeije & Bijenbergh, 2019 ). Het literatuuronderzoek is beperkt tot wetenschappelijke literatuur.

## 3.7: Ethische aspecten / privacy

Met het oog op de privacy van de geïnterviewden zijn de resultaten van de interviews anoniem verwerkt. Dit is voor aanvang van de interviews besproken met de young professionals, met als doel een veilige sfeer te creëren. Bij de verslaglegging zijn de gegevens zodanig verwerkt dat ze niet traceerbaar zijn tot individuen. Dit is gedaan door te pseudonimiseren. De geïnterviewde young professionals hebben in het onderzoeksrapport nummers toegekend gekregen. Er is in een apart bestand bijgehouden dat beschrijft welke informaten zijn gekoppeld aan de nummers. Om een zorgvuldig ethische werkwijze te garanderen is het ‘formulier zorgvuldig omgaan met proefpersonen’ ingevuld (zie bijlage 4). Tot slot is elke informant, voor aanvang van het interview, gevraagd het ‘formulier informed consent’ te ondertekenen (zie bijlage 5).

## 3.8: Vragenlijst

Om ervoor te zorgen dat de ontwikkelde vragenlijst zou aansluiten op de behoeften van Movum en de young professionals die de vragenlijst invullen, is de ‘design thinking methode’ gehanteerd. Deze methode, gericht op probleemoplossing, is een mensgerichte benadering en gaat uit van de behoeften van de klant en de eindgebruiker (Kruithof & Havekes, 2016). De wensen van Movum met betrekking tot de tool zijn uitvoerig besproken. Bovendien is de vragenlijst getest bij drie young professionals. Op basis van hun feedback is de vragenlijst aangepast. Uitleg bij de vragenlijst is te vinden in hoofdstuk 7. De vragenlijst staat in bijlage 6.

# Hoofdstuk 4: Onderzoek naar de behoeften van young professionals

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er al bekend is over de behoeften van young professionals op het gebied van leiderschap. Er worden verschillende recente onderzoeken aangehaald met betrekking tot dit onderwerp. Tot slot worden er meerdere motivatie- en leiderschapstheorieën besproken die in lijn liggen met recent onderzoek naar de behoeften van young professionals.

## 4.1: Recent onderzoek

**Boermans, Stouten, Deprez & Euwema (2014)**

In 2014 is door Boermans, Stouten, Deprez en Euwema (2014) onderzoek gedaan naar de verwachtingen van jonge medewerkers van leidinggevenden. Zij combineerden literatuuronderzoek met kwalitatief onderzoek en spraken verschillende jongeren, variërend van laagopgeleide jongeren tot hoogopgeleide jongeren tot en met 30 jaar. Uit dit onderzoek naar de verwachtingen die werknemers in het algemeen hebben van hun leidinggevende zijn verschillende dingen gebleken.

Zo is de nummer één verwachting dat hun leidinggevende hen coacht bij hun professionele ontwikkeling en hen ondersteunt bij hun werkzaamheden. Daarnaast waarderen werknemers een leidinggevende die naar hen luistert, geïnteresseerd in hun werk is en empathie toont. Verder blijkt dat wederzijds vertrouwen en eerlijkheid belangrijke voorwaarden zijn voor een werknemer om een actieve rol aan te nemen en initiatief in hun werk te tonen. Daarnaast verwachten young professionals dat leidinggevenden hun jonge medewerkers feedback geven op hun functioneren. In het verlengde hiervan verwachten young professionals dat hun leidinggevende hen motiveert voor hun werkzaamheden en hen stimuleert het beste uit zichzelf te halen. Naast de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, verwachten young professionals dat hun leidinggevende zorg draagt voor een goede samenwerking tussen collega’s en een positieve werksfeer. Mensen hebben nu eenmaal een sterke behoefte om ergens bij te horen en zich verbonden te voelen. Uit dit onderzoek blijkt echter dat young professionals daar net wat meer waarde aan hechten dan de oudere werknemers. Zeker wanneer young professionals net bij een organisatie binnen zijn, is collegialiteit voor hen belangrijk om zich op hun plek te voelen en het vertrouwen te hebben te mogen leren en een zinvolle en gewaardeerde bijdrage te kunnen leveren. Volgens het onderzoek (Boermans et al., 2014) vinden young professionals het belangrijk om een bepaalde mate van verantwoordelijkheid te krijgen om naar eigen inzicht hun werk in te kunnen vullen. Complete vrijheid blijkt echter onprettig. Dat leidt vaak tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en verwachtingen. Young professionals hebben dus wel degelijk behoefte aan begrenzing van hun autonomie. Ze hebben behoefte aan een duidelijk kader om de functie uit te kunnen oefenen, mits ze voldoende inhoudelijke vrijheid krijgen over hoe ze de taken kunnen uitvoeren. Daarnaast vinden young professionals het belangrijk dat ze voor hulp en advies bij hun leidinggevende terecht kunnen wanneer er iets mis dreigt te gaan. Bovendien vinden young professionals het belangrijk dat hun leidinggevende zelf ook waarde hecht aan contactmomenten met hen en dat zij hun best doen om tijd vrij te maken. Verder is het voor young professionals van belang dat hun leidinggevende interesse in hen toont door te vragen hoe het gaat (Boermans et al., 2014). Ook vertrouwen blijkt essentieel voor een goede samenwerking tussen een young professional en een leidinggevende. Het gaat er hierbij om dat hun leidinggevende vertrouwen toont dat zij de taken zelfstandig kunnen uitvoeren. Vertrouwen gaat ook over de mate waarin medewerkers zich kwetsbaar naar hun leidinggevende kunnen opstellen. Ook uit onderzoek van Detert & Burris (2007) blijkt vertrouwen tussen leidinggevenden en werknemers essentieel als het gaat om effectief leiderschap. Detert & Burris definiëren vertrouwen als een psychologische toestand waarbij je je kwetsbaar op durft te stellen naar anderen omdat je positieve verwachtingen hebt over het vervolg. Vertrouwen blijkt meerdere positieve gevolgen te hebben. Zo stimuleert vertrouwen het nemen van risico’s, maakt het informatie-uitwisseling makkelijker, zijn groepen met grote mate van onderling vertrouwen effectiever en verhoogt het de productiviteit van werknemers (Detert & Burris, 2007).

**Careerwise (2021)**

Ook Careerwise (2021) heeft onderzoek gedaan naar de behoeften van generatie Y. Generatie Y, oftewel de ‘millennials’, zijn geboren tussen 1985 en 2000 (Bontekoning, 2007). De young professionals, zoals in dit onderzoek gedefinieerd, vallen dus onder generatie Y. Volgens Careerwise (2021) vindt generatie Y het belangrijk dat hun leidinggevende (1) hen de mogelijkheid geeft om hun vaardigheden te tonen, (2) rugdekking geeft bij moeilijke situaties, (3) zich gelijkwaardig opstelt, (4) om hem lijkt te geven als persoon en (5) hen inspireert. Careerwise stelt dat leiders moeten inspireren met hun visie en authentiek moeten zijn in wat ze zeggen, uitstralen en doen. Jongeren verwachten dat hun leidinggevende verbindt, hen gelijkwaardig behandelt en tussen de mensen staat. Verder heeft Careerwise het over de behoefte van jongeren om in veiligheid te kunnen uiten wie ze zijn, wat ze kunnen en willen. De ideale leidinggevende biedt kansen en uitdagingen en is de hand op de schouder zonder soft te worden. Jongeren excelleren het best bij een leidinggevende die hen helpt te groeien en hen coacht in hun ontwikkeling. Lamers (2017) stelde in haar scriptie naar de behoeften van dertigers dat zij het belangrijk vinden dat een leidinggevende uitdagingen en kansen faciliteert. Ook in dit onderzoek wordt wederzijds vertrouwen genoemd als belangrijke voorwaarde voor effectief leiderschap. Volgens Careerwise getuigt generatie Y van een generatie die graag de ruimte heeft om hun taken zelf vorm te geven. Maar daarin schuilt direct ook het gevaar van het volledig loslaten van jongeren: te veel vrijheid geven. Zonder duidelijke kaders, continu feedback en regelmatig inchecken door hun leidinggevende voelen zij zich vroeg of laat verloren. Tot slot vinden jongeren dat een heldere, tastbare visie nog te vaak mist bij hun leidinggevende. Leidinggevenden mogen duidelijker voorgaan, richting kiezen en voor de troepen uitlopen (Careerwise, 2021).

**Verschillen en overeenkomsten**

Samenvattend stelt zowel het onderzoek van Boermans et al. (2014) als dat van Careerwise (2021) dat young professionals behoefte hebben aan autonomie, met daarbij duidelijke kaders. Daarnaast willen young professionals een leidinggevende die empathie toont en om hen lijkt te geven als persoon. Verder zien young professionals een effectieve leidinggevende als iemand waar ze op terug kunnen vallen in moeilijke situaties en hen regelmatig voorziet van feedback. Bovendien wordt in beide onderzoeken de behoefte aan wederzijds vertrouwen besproken en wordt gesteld dat young professionals baat hebben bij ondersteuning van hun leidinggevende op het gebied van professionele ontwikkeling. Verder heeft Boermans et al. (2014) het over dat young professionals van hun leidinggevende verwachten dat hij een positieve werksfeer creëert en hen motiveert het beste uit zichzelf te halen. Waar Boermans et al. (2014) de behoefte van young professionals aan een leidinggevende die zich gelijkwaardig opstelt, authentiek is en een heldere en tastbare visie uitdrukt niet aanhaalt, benoemt Careerwise (2021) deze aspecten wel.

## 4.2: Leiderschapstheorieën en -stijlen

Het thema leiderschap is niet iets van de laatste jaren. Decennialang zijn talloze onderzoeken gericht geweest op leiderschap. In de volgende paragraaf worden dan ook verschillende leiderschapstheorieën en -stijlen in chronologische volgorde besproken. Dit geeft inzicht in het gedachtengoed over leiderschap door de jaren heen en zorgt voor een logische opbouw naar hedendaagse theorieën over leiderschap. Bovendien wordt er besproken hoe de genoemde recente onderzoeksresultaten terug te zien zijn in de verschillende modellen en theorieën.

**Eigenschapstheorieën**

Vanaf het begin van het denken over leiderschap heeft men de verklaring van effectief leiderschap gezocht in eigenschappen van de persoon van de leider. Uit recente literatuur is gebleken dat er een sterk consistent verband bestaat tussen effectief leiderschap en drie Big Five-persoonlijkheidskenmerken; extraversie, plichtsgetrouwheid en openstaan voor ervaringen (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009).

**Gedragstheorieën**

Daarnaast is er onderzoek gedaan naar het gedrag van effectieve leiders. Relatiegericht gedrag is in dit geval de mate waarin iemands werkrelaties gekenmerkt worden door wederzijds vertrouwen en respect voor ideeën en gevoelens van werknemers. Taakgericht gedrag is de mate waarin een leider zijn rol en die van werknemers definieert en structureert om doelen te bereiken. Leiders met bepaalde eigenschappen die relatiegericht én taakgericht gedrag vertonen, lijken effectiever te zijn dan anderen (Judge, & Ilies, 2002).

**Contingentietheorieën**

Hoewel sommige leiders dus over de juiste eigenschappen beschikken en ook het juiste gedrag vertonen, blijkt uit verder onderzoek dat ook zij in de praktijk niet altijd de gewenste doelen behalen (Robbins & Judge, 2015). Vandaar dat de vraag opkomt of de context waarbinnen leiding wordt gegeven niet een rol speelt. Contingentietheorieën richten zich op de vraag onder welke situationele condities een bepaalde leiderschapsstijl wel of niet effectief is. Zo gaat het situationeel leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard (1969) ervan uit dat bij elk ontwikkelingsniveau van een medewerker een andere stijl van leidinggeven past. Hersey en Blanchard stellen dat de behoefte aan een bepaalde stijl van leidinggeven verandert naarmate iemand ervarener en deskundiger wordt in zijn taak. Een leider kan volgens hen zijn leiderschapsstijl aanpassen aan de situatie en de behoefte van de werknemer. Er worden vier stijlen onderscheiden: (1) instrueren, (2) overtuigen (begeleiden en coachen), (3) participeren en (4) delegeren. ‘Instrueren of overtuigen’ lijkt de meest passende leiderschapsstijl voor de young professional, aangezien deze volgens de theorie geschikt is voor medewerkers die weinig tot geringe ervaring hebben. Zowel het onderzoek van Boermans et al. (2014) als dat van Careerwise (2021), dat stelt dat young professionals verlangen naar continue feedback, ligt in lijn met deze hypothese. Young professionals staan immers aan het begin van hun loopbaan en hebben feedback en sturing nodig om zich te kunnen ontwikkelen.

**Transformationeel leiderschap**

Bovenstaande modellen en theorieën gaan over transactionele leiders. Zulke leiders sturen of motiveren hun volgelingen naar vastgestelde doelen door de rol- en taakvereisten te verduidelijken. Bij transformationeel leiderschap (MacGregor, 1978) inspireert de leider zijn volgelingen om hun eigenbelang te overstijgen en het succes van hun organisatie boven alles te stellen.

Er staan vier kenmerken centraal bij een transformationele leider:

* Geïndividualiseerde consideratie: schenkt persoonlijke aandacht, behandelt elke werknemer individueel, coacht en adviseert. Dit kenmerk is te koppelen aan het onderzoek van Careerwise (2021), dat stelt dat young professionals behoefte hebben aan persoonlijke aandacht en coaching van hun leidinggevende.
* Intellectuele stimulans: promoot intelligentie, rationaliteit en zorgvuldige probleemoplossing.
* Inspirerende motivatie: brengt hoge verwachtingen over, gebruikt symbolen om de inspanningen te richten, drukt belangrijke doelstellingen op een eenvoudige wijze uit. Dit kenmerk is terug te zien in het onderzoek van Boermans et al. (2014), die het heeft over de verwachting van young professionals dat hun leidinggevende hen motiveert voor hun werkzaamheden en hen stimuleert het beste uit zichzelf te halen.
* Geïdealiseerde invloed: levert visie en een missiegevoel, brengt trots bij, wint respect en vertrouwen. Deze factor komt terug in zowel het onderzoek van Boermans et al. (2014) als Careerwise (2021). Volgens beide onderzoeken moeten leiders inspireren met hun visie en authentiek zijn in wat ze zeggen, uitstralen en doen.

Transformationeel leiderschap bouwt voort op transactioneel leiderschap en levert inspannings-en prestatieniveaus op die een louter transactionele aanpak overstijgen. Transformationeel leiderschap resulteert in extra inspanningen van werknemers, hogere productiviteit, een hoger moreel en meer tevredenheid, grotere organisatorische effectiviteit, minder personeelsverloop en minder verzuim (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

**Bevlogen leiderschap**

Een relatief nieuwe leiderschapsstijl is het bevlogen leiderschap. Bevlogen leiderschap wordt gedefinieerd als leiderschapsgedrag dat medewerkers faciliteert, versterkt, verbindt en inspireert om zodoende hun bevlogenheid te vergroten (Schaufeli, 2022). Bevlogenheid kan het best omschreven worden als een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Twee decennia onderzoek heeft ondubbelzinnig aangetoond dat bevlogenheid zowel goed is voor werknemers als voor de organisaties waarvoor ze werken (Schaufeli, 2022). Zo hebben bevlogen werknemers minder last van depressieve gevoelens en ligt hun ziekteverzuim lager dan dat van hun minder bevlogen collega’s. Volgens Schaufeli (2022) kunnen leidinggevenden bijdragen aan de bevlogenheid van hun werknemers door hen respectievelijk te faciliteren (empoweren), te versterken en te verbinden. Anders dan bij het transformationeel leiderschap gaat het bij bevlogen leiderschap om het stimuleren van de onderlinge betrokkenheid van de teamleden bij elkaar (versterken), in plaats van betrokkenheid van de leidinggevende bij individuele medewerkers, zoals bij transformationeel leiderschap. Andersom wordt verbinden en faciliteren niet teruggevonden in de definitie van transformationeel leiderschap. De factor ‘versterken’, die gaat over het stimuleren van de betrokkenheid tussen werknemers onderling, ligt in lijn met het onderzoek van Boermans et al. (2014) die stelt dat young professionals van hun leidinggevende verwachten dat hij zorgt draagt voor een goede samenwerking tussen collega’s en een positieve werksfeer.

## 4.3: Motivatietheorieën

In de volgende paragraaf worden twee motivatietheorieën besproken. Een van de kerntaken van leidinggevenden is namelijk ervoor zorgen dat hun werknemers gemotiveerd blijven zodat ze goed blijven presteren, zo stelt onderzoek van Boermans et al. (2014) en het transformationeel leiderschapsmodel (MacGregor, 1978). Motivatie wordt gedefinieerd als het proces in de persoon dat de intensiteit, de richting en de volharding bepaalt van zijn pogingen om een of ander doel te bereiken (Mitchell, 1997).

**Zelfdeterminatietheorie**

Een van de meest omvattende hedendaagse motivatietheorieën is de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (2000). Deze stelt dat mensen drie psychologische basisbehoeften hebben, te noemen autonomie, betrokkenheid en competentie. Autonomie, oftewel zelfsturing, omvat de wens van medewerkers om zich psychologisch vrij te voelen in hun werk. Zelfsturing zet mensen in beweging, maakt hen actief en betrokken bij wat ze doen, en doen dit op vier terreinen: (1) Hoeveel ruimte is er om eigen doelen te stellen? (2) Hoeveel vrijheid is er om zelf een planning en tijdlijn te maken? (3) Is er een keuze in de uitvoering? (4) Kunnen mensen kiezen met wie ze willen samenwerken? De behoefte van young professionals aan autonomie is onder andere terug te zien in de onderzoeken van Boermans et al. (2014) en Careerwise (2021). De behoefte aan betrokkenheid gaat over de relatie met anderen op het werk: een toffe sfeer ervaren op werk, het gevoel hebben dat je collega’s en leidinggevenden om je geven en omgekeerd. Ook deze factor komt terug in het onderzoek van Boermans et al. (2014) en Careerwise (2021). Maar ook in het model van bevlogen leiderschap (Schaufeli, 2022), waar deze factor ‘versterken’ wordt genoemd. Competentie gaat over dingen doen die ertoe doen, waar de medewerker goed in is, zijn talenten gebruiken en deze verder kunnen ontwikkelen. Zowel Boermans et al. (2014), als Careerwise (2021), als het situationeel leiderschapsmodel (Blanchard & Hersey, 1969) hebben het over de drang van young professionals om zich te ontwikkelen.



*Opmerking:* Overgenomen uit De Haas, K. (2021). *Zo help je mensen in beweging te komen: De zelfdeterminatietheorie.* Doen-oo. Geraadpleegd op 13 maart 2022, van https://doen-oo.nl/hoe-krijg-ik-ze-in-beweging-zdt/. Copyright: De Haas, K.

**Intrinsieke motivatietheorie**

De Intrinsieke motivatietheorie van Pink (2010) is op de zelfdeterminatietheorie gebaseerd. Pink onderscheidt uiteindelijk autonomie, meesterschap en zingeving als belangrijkste factoren voor intrinsieke motivatie. Het laatste element is zingeving en heeft te maken met de behoefte om wat we doen, te kunnen plaatsen in iets dat groter is dan onszelf. De behoefte aan zingeving uit zich in een waarde op de lange termijn, een ‘punt op de horizon’, iets wat mensen kunnen koppelen aan wat hen ‘in hun ziel raakt’, zoals eer, waarheid, liefde, rechtvaardigheid, schoonheid.

## 4.4: Samenvatting

Samenvattend schetsen verschillende onderzoeken (Boermans et al., 2014; Careerwise, 2021) het beeld dat young professionals bepaalde behoeften hebben omtrent het ontvangen van leiderschap, die terugkomen in het situationeel leiderschapsmodel (Hersey & Blanchard, 1969), het transformationeel leiderschapsmodel (MacGregor, 1978), de theorie over bevlogen leiderschap (Schaufeli, 2022), de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) en de intrinsieke motivatietheorie (Pink, 2010). Hieronder is een overzicht gegeven van de behoeften. Deze staan in de linker kolom. In de rijen staat aangegeven in welke bronnen deze topics naar voren komen. De factor ‘zingeving’ uit de intrinsieke motivatietheorie van Pink (2010) is niet opgenomen als een apart topic, aangezien zingeving de afzonderlijke topics overstijgt. Zingeving gaat over persoonlijke waarden en het gevoel iets zinvols te kunnen bijdragen door middel van werk. Elk van onderstaande topics heeft iets te maken met waarden. Denk aan de behoefte aan autonomie die iets zegt over hoe belangrijk vrijheid voor iemand is. Om die reden is ervoor gekozen om ‘zingeving’ niet op te nemen in topiclijst.

Young professionals hebben behoefte aan een leidinggevende die…:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Onderzoeken | | Leiderschapsstijlen | | | Theorieën | |
| Topics | Boermans, Stouten, Deprez & Euwema (2021): leiderschap aan young professionals | Careerwise (2021): gedreven door ontwikkeling | Situationeel leiderschap  (Hersey & Blanchard, 1964) | Transformationeel leiderschap (MacGregor, 1978) | Bevlogen leiderschap  (Schaufeli, 2022) | Zelfdeterminatie theorie (Deci & Ryan, 2000) | Intrinsieke motivatietheorie (Pink, 2010) |
| De autonomie van de yp stimuleert. | X | X |  | X | X | X |  |
| Aandacht heeft voor de professionele ontwikkelingsbehoefte van de yp. | X | X | X |  |  | X | X |
| De verbondenheid tussen collega’s stimuleert. | X |  |  |  | X | X |  |
| Persoonlijke aandacht heeft voor de yp. | X | X |  | X |  |  |  |
| Die vertrouwen heeft in de yp en een klimaat schetst waarin de yp zich kwetsbaar op durft te stellen | X | X | X | X | X | X | X |
| Die regelmatig feedback geeft op het functioneren van de yp. | X |  | X |  |  |  |  |
| Die inspireert en de yp stimuleert het beste uit zichzelf te halen. | X | X |  | X | X |  |  |

# Hoofdstuk 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van alle interviews met de young professionals besproken. Hiermee wordt er antwoord gegeven op de vraag hoe young professionals op dit moment leiding ontvangen en hoe zij graag leiding zouden willen ontvangen. De resultaten met betrekking tot de eerste en tweede deelvraag zullen per topic worden toegelicht.

**Autonomie**

Alle bevraagde young professionals ervaren autonomie in hun werk. Dit wordt over het algemeen als zeer prettig ervaren. Onder autonomie wordt de vrijheid verstaan om eigen doelen te stellen, zelf een planning te maken en zelf te bepalen op welke manier je je werkt uitvoert en met wie je dat doet.

Huidige situatie

De mate van autonomie die de young professionals hebben lijkt te verschillen per werkgever. De geïnterviewde docenten die in het middelbaar beroepsonderwijs werkzaam zijn, geven aan grotendeels zelf te mogen bepalen hoe zij hun lessen invullen, terwijl de docenten werkzaam bij het hoger beroepsonderwijs aan een studiehandleiding gebonden zijn. Deze studiehandleiding bepaalt de invulling van de lessen. Desondanks gaven de hogeschooldocenten aan tevreden te zijn over de mate van autonomie in hun werk. Vooral de vrijheid om hun eigen tijden te bepalen wordt als fijn beschouwd. Het merendeel van de informanten gaf aan dat de vrijheid om hun eigen tijd in te delen hen het gevoel geeft dat ze niet gecontroleerd worden door hun leidinggevende. Met ‘eigen tijd’ wordt de werktijd buiten de geplande vaste lessen en afspraken die de young professionals bijwonen bedoeld.

“Ik geniet van de verantwoordelijkheid die ik krijg om mijn tijd zelf in te delen. Waarom zou ik mij aan vaste tijden moeten houden als ik zelf weet welke indeling voor mij het beste werkt?” – *young professional, 27 jaar*

Verder geeft ongeveer de helft van de young professionals aan meer behoefte te krijgen aan autonomie, naarmate zij ouder werden.

“In het begin was ik erg zoekende en had ik behoefte aan sturing, zowel inhoudelijk als over de organisatie. Hoe zit de organisatie in elkaar? Wie moet ik waarvoor hebben? Hoe lopen de lijntjes? Wat kun je wel en niet zeggen? Dat soort dingen vond ik lastig. Mijn leidinggevende had door dat ik net van school kwam en gestuurd wilde worden. Ik had dat nodig. Nu vind ik de vrijheid heerlijk.” - *young professional, 33 jaar*

Gewenste situatie

Wel is er bij het merendeel behoefte aan duidelijke kaders vanuit de leidinggevende. Deze kaders hebben betrekking op de randvoorwaarden van het werk, zoals “hoeveel budget ergens voor is” en “deadlines van projecten”. Volgens de young professionals die aangeven hier meer behoefte aan te hebben, zorgt het ontbreken van duidelijke kaders voor onrust en het dalen van motivatie om zich volledig in te zetten voor projecten.

**Professionele ontwikkeling**

De antwoorden op de vraag of de leidinggevende meedenkt met de professionele ontwikkeling van de young professionals zijn erg wisselend. Wel geeft het merendeel van de young professionals aan aandacht voor professionele ontwikkeling van hun leidinggevende belangrijk te vinden.

Huidige situatie

Ruim de helft van de informanten geeft aan dat hun leidinggevende aandacht heeft voor het versterken van hun competenties binnen het vakgebied en meedenkt over hun carrièrewensen. Dit uit zich bijvoorbeeld in het aanbieden en faciliteren van bijscholing of het voeren van individuele gesprekken die gaan over carrièrewensen van de young professional binnen- en buiten de organisatie. Een aantal informanten ervaart helemaal geen hulp bij hun professionele ontwikkeling. Een young professional geeft aan dat geen probleem te vinden, omdat hij liever spart met mensen uit zijn omgeving die hem voor zijn gevoel goed kennen.

“Als ik wil dat iemand met mij meedenkt dan vraag ik wel iemand die dichtbij mij staat, zoals mijn vrouw of een vriend. Ik zie mijn leidinggevende maar een keer in de paar weken, dus ik heb niet het gevoel dat hij mij goed kent en met mij zou kunnen meedenken over wat bij mij past en wat niet.” – *young professional, 28 jaar.*

Een andere young professional geeft aan wel behoefte te hebben aan ‘meedenken met carrièrewensen’. Zij vindt het fijn dat iemand met verstand van het vakgebied met haar meedenkt over stappen die ze in de toekomst kan zetten.

Gewenste situatie

Vanuit bijna alle young professionals is er vooral behoefte aan open gesprekken over stappen binnen en buiten de eigen organisatie. Ze willen gestimuleerd en geprikkeld worden door hun leidinggevende om er zelf over na te denken, waarbij de leidinggevende een faciliterende rol op zich neemt.

“Doordat mijn leidinggevende meedenkt over stappen binnen en buiten de organisatie voel ik mij serieus genomen. Ik heb het idee dat ze niet alleen handelt uit organisatiebelang, maar ook echt in mijn belang. Dat voelt heel fijn.” – *young professional, 28 jaar*

**Verbondenheid**

Het gros van de young professionals antwoord “nee” op de vraag of hun leidinggevende de verbondenheid binnen het team stimuleert. Wel vertelt elke young professional behoefte te hebben aan zowel persoonlijke, als inhoudelijke verbinding met het team.

Huidige situatie

Er wordt aangegeven dat de leidinggevende vaak niet op de hoogte is van wat er binnen het team speelt. Een veelgenoemde reden is dat de leidinggevende op een andere plek dan de rest van het team werkt en hen daardoor gemiddeld maar een keer in de paar weken ziet. Bovendien wordt gezegd dat er, afgezien van jaarlijkse teamuitjes, niks wordt ondernomen om de band tussen collega’s te versterken.

Gewenste situatie

Wel vertelt elke young professional behoefte te hebben aan zowel persoonlijke, als inhoudelijke verbinding met het team. De young professionals geven aan dat ze het fijn zouden vinden wanneer hun leidinggevende het initiatief zou nemen om de verbondenheid tussen collega’s te stimuleren. Wanneer het initiatief bij de werknemers wordt gelaten, komt het er niet van omdat iedereen “vervalt in de waan van de dag”, vertellen de young professionals.

“Ik zie mijn collega’s vaker dan mijn vriend, dat maakt de band die ik heb met mijn collega’s essentieel.” *– young professional, 26 jaar*

Voor veel young professionals fungeert de persoonlijke verbinding met het team als een uitlaatklep. Bovendien zorgt het voor meer werkplezier en motivatie. Alle young professionals verlangen naar verbondenheid op inhoudelijk vlak. De leidinggevende zou die werkinhoudelijke verbondenheid volgens hen kunnen stimuleren door hen uit te nodigen tot het inbrengen van onderwerpen en ervaringen tijdens werkoverleggen waar de leidinggevende zelf ook bij is. Op die manier is de leidinggevende op de hoogte van wat er speelt binnen het team.

“Ik heb inhoudelijke verbinding met mijn collega’s nodig. Dat je van elkaar weet wie waar mee bezig is en wie je om hulp kan vragen. Een leidinggevende heeft de verantwoordelijkheid om dat geheel te overzien.” – *young professional, 32 jaar*

**Persoonlijke aandacht**

Voor bijna alle young professionals blijkt persoonlijke aandacht van hun leidinggevende belangrijk. Het zorgt ervoor dat ze zich gezien voelen en gemotiveerd worden hard te werken. Toch geeft iets meer dan de helft van de informanten aan wat te missen van hun leidinggevende op dit gebied.

Huidige situatie

De young professionals die tevreden zijn op het gebied van persoonlijke aandacht van hun leidinggevende vertellen dat hun leidinggevende inspeelt op hun persoonlijke behoeften, zorgen en wensen. Ze vertellen dat hun leidinggevende weet wat er in hun leven speelt en hen rugdekking geeft in moeilijke situaties. Zichtbaarheid op de werkvloer en individuele contactmomenten blijken daarin belangrijk.

“Mijn leidinggevende heeft oprechte interesse in mij. Ik zat laatst in een moeilijke tijd. Mijn leidinggevende kwam meermaals vragen hoe het met me ging en ontlaste mij door mijn taken over te dragen aan collega’s. Dat stelde ik enorm op prijs.” – *young professional, 33 jaar.*

Gewenste situatie

Iets meer dan de helft van alle informanten gaf aan wat te missen van hun leidinggevende op het gebied van persoonlijke aandacht. Dat zit hem vooral in de zichtbaarheid van de leidinggevende op de werkvloer. Veel informanten zouden graag zien dat hun leidinggevende zichzelf meer laat zien en meer tijd vrij maakt om te vragen hoe het echt met zijn werknemers gaat. Het merendeel ziet zijn leidinggevende maar een keer in de twee weken voor een werkoverleg met het hele team. Dat is te weinig volgens hen. Ook individuele contactmomenten worden als prettig ervaren en als een voorwaarde beschouwd dat een leidinggevende weet wat er speelt in het leven van zijn werknemers.

“De toegevoegde waarde van persoonlijke aandacht zit hem voor mij in dat ik gezien word en dat mijn leidinggevende weet wat er speelt. Dat stukje gezien worden is voor mij van groot belang. Ik heb gezien hoe het misging bij vorige werkgevers. Ik raakte mijn motivatie kwijt doordat ik het gevoel had dat ik toch niet werd gezien.” – *young professional, 32 jaar*

**Vertrouwen**

Elke young professional geeft aan het gevoel te hebben dat zijn leidinggevende vertrouwen heeft in de wijze waarop hij/zij zijn taken uitvoert. Wel geeft een aantal informanten aan dat er ruimte is voor verbetering op dit vlak.

Huidige situatie

Het gevoel van vertrouwen door de leidinggevende is volgens de young professionals te danken aan de vrijheid die ze krijgen om hun werk zelf in te vullen. Ook zorgen sparmomenten met hun leidinggevende voor het gevoel van vertrouwen. Vooral het feit dat de leidinggevende de young professionals eerst zelf laat nadenken over moeilijke situaties geeft hen het gevoel dat ze vertrouwt worden.

“Tijdens het sparren vraagt mijn leidinggevende eerst hoe ik het zelf aan zou pakken. Dat vind ik fijn, want ze zet me eerst zelf aan het denken. Als ik met een goed plan kom dan geeft ze dat aan. Maar als ze ergens anders over denkt dan komt ze met haar idee. Getriggerd worden om eerst zelf na te denken vind ik fijn. Het geeft mij het gevoel dat ze me vertrouwt.” – *young professional, 26 jaar*

Gewenste situatie

Wel geeft een aantal informanten aan behoefte te hebben aan meer duidelijkheid over waar het gevoel van vertrouwen vanuit hun leidinggevende op gebaseerd is. Zo vertelt een kleine minderheid aan young professionals, die docent is van beroep, dat hun leidinggevende nog nooit op lesbezoek is geweest en nog nooit collega’s heeft gevraagd naar hun functioneren. De young professionals hebben hierdoor het gevoel dat hun leidinggevende geen idee heeft hoe ze het doen. Zij zouden graag willen dat hun leidinggevende af en toe bij hun lessen komt kijken en terugkoppeling geeft.

“Ik vraag me af waar zijn vertrouwen op gebaseerd is. Hij nog nooit bij mij in de les geweest. Ik heb een vast contract gekregen, maar ik heb geen idee waar dat op gebaseerd is.” – *young professional, 32 jaar*

**Feedback**

Bijna alle geïnterviewde young professionals geven aan weinig feedback te ontvangen van hun leidinggevende, terwijl zij hier wel behoefte aan hebben. Zij missen terugkoppeling van hun leidinggevende op hun functioneren.

Huidige situatie

Een paar young professionals krijgt bijna nooit feedback. De rest ontvangt een keer in het half jaar feedback tijdens het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek.

Gewenste situatie

De young professionals die laten weten behoefte te hebben aan meer feedbackmomenten, praten over constructieve feedback, in de vorm van een open gesprek, een keer in de paar weken of tussen het werk door. Bovendien vindt de helft van de informanten dat hun leidinggevende nog een slag zou kunnen slaan door andere werknemers te stimuleren meer onderlinge feedback te geven. Volgens de young professionals moet de leidinggevende daarin het goede voorbeeld geven door daar zelf actief te starten met het uitspreken van goede- en verbeterpunten. Volgens hen motiveert constructieve feedback om het de volgende keer beter te doen. Alle informanten geven het aan erg belangrijk te vinden dat hun leidinggevende vakinhoudelijk kan meepraten. Echter, ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat hun leidinggevende dat op dit moment niet kan. Het zorgt ervoor dat zij de feedback van hun leidinggevende niet serieus nemen.

“Mijn leidinggevende weet niet hoe het is om voor een klas van dertig jongens te staan. Hij kan er niet veel van vinden.” – *young professional, 33 jaar*

**Inspiratie**

Van alle informanten voelt net iets meer dan de helft zich geïnspireerd door zijn leidinggevende. Toch is er volgens hen en de overige informanten ruimte voor verbetering op dit vlak. Inspiratie heeft betrekking op een leider die young professionals motiveert en inspireert om ambitieuze doelen te bereiken de verwachtingen te verhogen en het vertrouwen uit te spreken dat deze ambitieuze doelen bereikt kunnen worden.

Huidige situatie

Door de kleine meerderheid van de young professionals die zich geïnspireerd voelt door zijn leidinggevende, wordt vooral het uiten van vertrouwen in de young professional en daadkracht genoemd als reden voor het gevoel geïnspireerd te zijn. Met daadkracht wordt bedoeld dat een leidinggevende keuzes durft te maken en tegen de dominante algemene mening in durft te gaan, wanneer hij het ergens niet mee eens is. Daarbij wordt een leidinggevende die een helikopterview heeft door een aantal young professionals genoemd als inspirerend.

“Mijn leidinggevende weet wat er in het team speelt en wat iedereen bezighoudt. Hij heeft door waar de organisatie en haar werknemers behoefte aan hebben. Dat geeft mij het gevoel dat mijn leidinggevende weet waar hij mee bezig is en motiveert mij mijn eigen doelen en die van de organisatie te bereiken. ” – *young professional, 29 jaar*

Gewenste situatie

Het antwoord op de vraag hoe een leidinggevende zijn werknemers nog meer zou kunnen inspireren is volgens meer dan de helft van de geïnterviewde young professionals te vinden in de visie die hun leidinggevende duidelijker moet overbrengen.

“Als leidinggevende moet je een visie hebben en deze overbrengen. Als hij dat niet doet dan zorgt dat ervoor dat hij niet consistent leiding geeft. Als werknemer weet je niet waarom hij bepaalde keuzes maakt of bepaalde dingen inplant. Waarom zegt hij in week 1 nee tegen scholing en in week 9 ja? Je moet dat kunnen onderbouwen vanuit je visie. Wat willen we bereiken met het bedrijf? Ik wil weten waarom we bepaalde dingen doen en waarom er bepaalde keuzes worden gemaakt. Een leidinggevende moet zijn eigen visie op leidinggeven hebben, zodat hij consistent keuzes maakt.” – *young professional, 29 jaar*

**Overig**

Uit de interviews blijkt dat alle young professionals de vraag “Hoe tevreden ben je over de manier waarop jouw leidinggevende leiding geeft?” beantwoorden met minimaal een zes. De young professionals hebben de mogelijkheid gekregen hun behoeften te benoemen. Alle punten die door hen zijn benoemd zijn te scharen onder een van de, vooraf opgestelde en hierboven besproken, topics.

*“Over het algemeen ben ik tevreden over mijn leidinggevende. Voor mij is vrijheid erg belangrijk en in die behoefte word ik voorzien. Als ze me meer opbouwende kritiek zou geven, zou ik nog blijer zijn ” – young professional, 32 jaar*

# Hoofdstuk 6: Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek besproken.

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: ‘Wat de behoeften van young professionals, werkzaam bij beroepsopleidingen, zijn op het gebied van leiderschap’. Hiervoor is kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de huidige manier waarop young professionals leiding ontvangen en de manier waarop zij leiding zouden willen ontvangen.

Als het gaat om het ontvangen van leiderschap hebben young professionals, werkzaam binnen beroepsopleidingen, behoefte aan autonomie, aandacht voor professionele ontwikkeling, verbondenheid, persoonlijke aandacht, vertrouwen, feedback en een inspirerende leider. Op dit moment worden de behoeften van de young professionals die geïnterviewd zijn niet volledig vervuld.

Alle young professionals ervaren autonomie in hun werk. Wel hebben ze daarin duidelijke kaders nodig van hun leidinggevende. Verder geeft het merendeel van de young professionals aan een leidinggevende te wensen die hen stimuleert na te denken over hun professionele ontwikkeling en daarbij een faciliterende rol op zich neemt. Het gros van young professionals geeft aan behoefte te hebben aan een leidinggevende die zowel persoonlijke, als inhoudelijke verbinding binnen het team stimuleert. Bovendien blijkt persoonlijke aandacht voor bijna alle young professionals een voorwaarde om zich gezien te voelen door hun leidinggevende en zou een leidinggevende dit gevoel kunnen creëren door meer persoonlijke contactmomenten in te plannen en meer zichtbaar te zijn op de werkvloer. Verder voelen young professionals zich over het algemeen vertrouwd door hun leidinggevende, maar volgens sommigen zou de leidinggevende duidelijker moeten aangeven waar dat vertrouwen op gebaseerd is. Daarbij komt dat bijna alle young professionals meer constructieve feedback wensen te ontvangen van hun leidinggevende. Belangrijk hierbij is dat een leidinggevende vakinhoudelijk kan meepraten en medewerkers stimuleert elkaar feedback te geven. Tot slot zouden leidinggevenden meer inspirerend kunnen zijn door hun visie helderder over te brengen.

De conclusie is beknopt weergegeven in de figuur op de volgende bladzijde.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Topic | *Hier hebben young professionals behoefte aan (ja/nee)* | *Deze behoefte wordt volledig vervuld door de huidige manier van leidinggeven (ja/nee/deels)* | *Toelichting. Dingen die de leidinggevende zou kunnen doen om young professionals (YP’ers) meer te voorzien in hun behoeften:* |
| **Autonomie** | Ja | Ja | * Duidelijke kaders schetsen |
| **Aandacht voor professionele ontwikkeling** | Ja | Deels | * YP’ers stimuleren zelf na te denken over professionele ontwikkeling * Faciliterende rol aannemen |
| **Verbondenheid** | Ja | Nee | * Persoonlijke en inhoudelijk verbondenheid stimuleren |
| **Persoonlijke aandacht** | Ja | Deels | * Meer contactmoment zodat de leidinggevende weet wat er speelt |
| **Vertrouwen** | Ja | Deels | * De reden voor het vertrouwen in de YP onderbouwen |
| **Feedback** | Ja | Nee | * Vaker constructieve feedback geven * Inhoudelijk kunnen meepraten |
| **Inspiratie** | Ja | Deels | * Visie op de organisatie en leiderschapsstijl helder overbrengen op de YP |

# Hoofdstuk 7: Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek geïnterpreteerd en wordt gekeken naar hoe de resultaten zich verhouden tot het eerder uitgevoerde literatuuronderzoek. Bovendien worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

## 7.1: Interpretatie van de resultaten

Als het gaat om leiderschap hebben young professionals, werkzaam binnen beroepsopleidingen, behoefte aan autonomie, aandacht voor professionele ontwikkeling, verbondenheid, persoonlijke aandacht, vertrouwen, feedback en een inspirerende leider. Deze uitkomst ligt in lijn met het eerder beschreven literatuuronderzoek.

**Autonomie**

De behoefte aan autonomie is terug te zien in de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000), die autonomie noemt als een van drie factoren die bepalend is voor de motivatie van medewerkers. Young professionals geven aan het fijn te vinden als hun leidinggevende hen zelf beslissingen laat maken, maar hierbij duidelijke kaders schetst. De behoefte aan kaders ligt in lijn met onderzoek van Boermans (2014) en Careerwise (2021). De young professional heeft enige begeleiding en richting nodig, maar kan zelfstandig werken als hij eenmaal begrijpt wat er van hem verwacht wordt. Vanuit het situationeel leiderschapsmodel (Hersey & Blanchard, 1969) zou een ondersteunende leiderschapsstijl het best bij deze behoeften passen. Het model stelt dat de leidinggevende in dit geval duidelijke instructies dient te geven en regelmatig moet inchecken om eventuele vragen te beantwoorden en feedback te geven.

**Aandacht voor professionele ontwikkeling**

De behoefte aan aandacht voor professionele ontwikkeling vanuit de leidinggevende ligt in lijn met het onderzoek van Boermans et al. (2014), die constateert dat young professionals verwachten dat hun leidinggevende hen coacht op het gebied van professionele ontwikkeling. Ook onderzoek van Lamers (2017) stelt dat dertigers behoefte hebben aan loopbaanbegeleiding van hun leidinggevende. De conclusie dat young professionals graag gestimuleerd worden om er zelf over na te denken is te koppelen aan de factor ‘intellectuele stimulans’ uit het transformationeel leiderschapsmodel (MacGregor, 1978). Deze factor gaat over de taak van een leidinggevende op medewerkers te promoten hun eigen intelligentie te gebruiken en zelf na te denken over problemen en oplossingen.

**Verbondenheid**

De behoefte van young professionals aan een leidinggevende die de persoonlijke verbondenheid binnen het team stimuleert is terug te vinden in de factor ‘versterken’ uit de theorie over bevlogen leiderschap (Schaufeli, 2022). Versterken gaat over het stimuleren van de betrokkenheid tussen werknemers onderling om de bevlogenheid van werknemers te vergroten. Ook onderzoek van Boermans et al. (2014) stelt dat dat young professionals van hun leidinggevende verwachten dat hij zorgt draagt voor een goede samenwerking tussen collega’s en een positieve werksfeer. De behoefte aan inhoudelijke verbondenheid die vanuit de leidinggevende gestimuleerd wordt is niet specifiek terug te vinden in een van de genoemde theorieën of onderzoeken, maar zou kunnen samenhangen met de verwachting dat een leidinggevende goede samenwerking tussen collega’s stimuleert (Boermans et al., 2014).

**Persoonlijke aandacht**

De uitkomst dat young professionals behoefte hebben aan persoonlijke aandacht van hun leidinggevende komt terug in recente onderzoeken (Boermans et al., 2014; Careerwise, 2021) en in de theorie van transformationeel leiderschap (MacGregor, 1978). Vooral het kenmerk ‘geïndividualiseerde consideratie’ uit het transformationeel leiderschapsmodel sluit aan bij het verlangen naar persoonlijke aandacht. Het model stelt dat werknemers meer tevreden zijn wanneer hun leidinggevende hen persoonlijke aandacht schenkt, en elke werknemer individueel behandelt en coacht en adviseert.

**Vertrouwen**

De behoefte aan vertrouwen vanuit de leidinggevende komt in elk besproken onderzoek en alle theorieën terug. Wel blijkt dat een leidinggevende die zijn werknemers alleen het gevoel geeft dat hij hen vertrouwt, niet genoeg is. De leidinggevende moet ook de aanleiding voor het vertrouwen kunnen onderbouwen en uitspreken naar zijn werknemer. Deze behoefte zou gekoppeld kunnen worden aan de behoefte van young professionals om positieve feedback te ontvangen van hun leidinggevende. Horen wat je goed doet zou zorgen voor meer zelfvertrouwen en motivatie om het de volgende keer nog beter te doen.

**Feedback**

Het verlangen van young professionals om regelmatig constructieve feedback te ontvangen is terug te zien in besproken onderzoeken Boermans et al. (2014) en Careerwise (2021) alsmede in het situationeel leiderschapsmodel (Hersey & Blanchard, 1969). Het model staat dat medewerkers met geringe ervaring, zoals young professionals, behoefte hebben aan feedback van hun leidinggevende.

**Inspiratie**

De behoefte van young professionals om geïnspireerd te worden door hun leidinggevende is te koppelen aan de factor ‘geïdealiseerde invloed’ uit het transformationeel leiderschapsmodel (MacGregor, 1978). Deze factor gaat over het leveren van een visie en missiegevoel bij werknemers door een leidinggevende. Dit brengt trots bij en wint respect en vertrouwen van de werknemer. Ook volgens Boermans (2014) verwachten young professionals dat hun leiders hen inspireren met hun visie en authentiek zijn in wat ze zeggen, uitstralen en doen.

**Motivatie**

Opvallend is dat een toename van motivatie veel wordt genoemd als positief gevolg van het krijgen van duidelijke kaders, het ervaren van verbinding met het team, het ontvangen van feedback en persoonlijke aandacht van hun leidinggevende. De link tussen het ervaren van verbinding en een toename van motivatie kan gevonden worden in de factor ‘betrokkenheid’ uit de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000). De behoefte aan betrokkenheid gaat over het hebben van positieve relaties met anderen op het werk. Volgens Deci & Ryan (2000) is het ervaren van betrokkenheid een van de drie voorwaarden voor ervaren van intrinsiek motivatie. Een verband tussen het ontvangen van feedback en een toename van motivatie zou gelinkt kunnen worden aan de factor ‘competentie’ uit de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000). ‘Competentie’ gaat over de behoefte om talenten te kunnen ontwikkelen. Een eventuele relatie tussen motivatie en het krijgen van duidelijke kaders en persoonlijke aandacht van een leidinggevende zou nader onderzocht kunnen worden.

## 7.2: Beperkingen

In deze paragraaf worden de limitaties van dit onderzoek besproken en wordt een advies uitgebracht waar rekening mee moet worden gehouden in vervolgonderzoek.

**Beperkte steekproef**

Allereerst is de steekproef van dit onderzoek genomen in het noorden van Nederland. Het is daardoor lastig om dit onderzoek te generaliseren voor heel Nederland. Echter, dit is voor Movum bruikbaar, omdat haar klanten zich voornamelijk in Noord-Nederland bevinden.

Verder omvatte de steekproef zeven young professionals. Dit beperkte aantal informanten beïnvloedt de generaliseerbaarheid van de resultaten. Wel is er saturatie opgetreden na vijf interviews. Dit wil zeggen dat de antwoorden op interviewvragen geen nieuwe informatie meer opleverden (Verhoeven, 2018).

De onderzochte populatie van dit onderzoek was: young professionals, werkzaam bij een beroepsopleiding, met minimaal hbo- werk- en denkniveau en een uitvoerende functie. Uiteindelijk zijn er zes docenten geïnterviewd en een medewerker uit een facilitair team. Docenten zijn dus oververtegenwoordigd in de steekproef. Dit maakt het lastig om een uitspraak te doen over de hele populatie. Er zijn echter geen duidelijke verschillen gevonden tussen de behoeften van docenten en de behoeften van de medewerker uit het facilitair team.

**Online interviews**

Verder is het merendeel van de interviews online afgenomen. Dit zou juiste interpretatie van non-verbale communicatie verhinderd kunnen hebben (Boeije & Bijenbergh, 2019). Bovendien zou het kunnen dat de geïnterviewden zich via Teams minder vrij voelden om over hun behoeften te vertellen dan de young professionals die fysiek zijn geïnterviewd. Daarentegen was het de wens van een aantal informanten om juist online af te spreken.

**Kwalitatief onderzoek**

Tot slot moet er bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek en het analyseren van de resultaten altijd rekening gehouden worden met bevooroordeelde percepties van de informanten en de subjectiviteit van de onderzoeker (Boeije & Bijenbergh, 2019). Om de subjectiviteit van de onderzoeker zoveel mogelijk in te perken zijn de getranscribeerde interviews gecodeerd. Er zijn labels (codes) toegevoegd aan tekstfragmenten uit de interviews en op basis hiervan is een codeboom gemaakt (zij bijlage 3).

**Literatuuronderzoek**

Tot slot is er een kritische kanttekeningen te plaatsen over het gebruik van het onderzoek van Boermans et al. (2014) voor dit onderzoek. De definitie van ‘jonge medewerkers’ en ‘young professional’ uit het onderzoek van Boermans et al. (2014) is namelijk niet hetzelfde als in dit onderzoek. De young professional wordt door Boermans et al. (2014) omschreven als een hoog- of laagopgeleide jonge medewerker tot 30 jaar oud. Terwijl in dit onderzoek wordt onderzocht wat de behoeften zijn van hoogopgeleide medewerkers van 25 tot 35 jaar. In bovengenoemde resultaten is dus de groep young professionals van 30-35 jaar niet meegenomen. Zo is benoemd dat young professionals behoefte hebben aan kaders, terwijl dit misschien voor hoogopgeleiden tussen de 30-35 jaar minder geldt.

## 7.3: Suggesties voor vervolgonderzoek

Om de generaliseerbaarheid van de bevindingen te vergroten, is vervolgonderzoek met een grotere en meer diverse steekproef van young professionals aan te raden.

Daarnaast zou er een vergelijkende studie uitgevoerd kunnen worden om de behoeften van young professionals in verschillende sectoren en organisaties met elkaar te vergelijken. Door verschillende contexten en werkomgevingen te onderzoeken, kan er nog beter begrip worden verkregen van specifieke factoren die van invloed zijn op leiderschapsbehoeften.

Daarnaast zou er onderzoek gedaan kunnen worden naar leiderschapsinterventies. Er zou gekeken kunnen worden naar in hoeverre de interventies aansluiten op de besproken behoeften van young professionals. Wanneer leiderschapsinterventies structureel geëvalueerd worden, zou dat wellicht het zicht op de effectiviteit van de interventie vergroten .

# Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen er adviezen gegeven worden met betrekking tot de doelstelling van dit onder zoek. Namelijk hoe Movum haar dienstverlening kan aansluiten op de behoeften van young professionals op het gebied van leiderschap*.*

## 8.1: Tool

Movum gaf aan te verlangen naar een tool die zij kunnen inzetten bij haar diensten op het gebied van leiderschap. Deze wordt hieronder beschreven.

Er is een vragenlijst ontwikkelt, die snel inzichtelijk kan maken wat de behoeften van de young professional zijn en hoe de leidinggevende hierop kan inspelen (zij bijlage 6). De vragenlijst is uit te zetten bij young professionals, werkzaam binnen beroepsopleidingen.

Movum wenste de tool aangeleverd te krijgen in de vorm van een Word bestand, zodat haar vaste programmeur deze kan programmeren. De nog te programmeren vragenlijst, moet een adaptieve vragenlijst worden. Dat wil zeggen dat de vragen zijn aangepast aan de antwoorden die de respondent heeft gegeven. Bovendien zijn er in de vragenlijst schaalvragen verwerkt. Dit omdat deze tijdens de interviews concrete verbeterpunten vanuit de young professional opleverde.

## 8.2: Koppeling met dienstverlening

Movum biedt maatwerk aan haar klanten. Daarom zou Movum, op basis van de uitkomst van de vragenlijst, een coachingstraject aan de leidinggevende kunnen bieden. Dit zal de leidinggevende helpen in de toekomst beter aan te sluiten op de behoefte van ‘zijn’ young professionals.

De vragenlijst kan door Movum, namens de leidinggevende die gecoacht wordt, worden uitgezet onder meerdere young professionals die de leidinggevende aanstuurt. Movum wenst de resultaten van de vragenlijst eerst zelf te analyseren, om deze daarna met de leidinggevende te bespreken. Dit om te voorkomen dat de leidinggevende de resultaten op een andere manier interpreteert dan ze bedoeld zijn en de leidinggevende en verkeerde conclusies trekt.

Bovendien is het waarborgen van de anonimiteit van de young professionals belangrijk voor Movum, zodat de young professionals de vrijheid voelen om hun eerlijke mening over de leidinggevende te geven. In de vragenlijst staat dan ook vermeld dat de resultaten anoniem verwerkt worden en Movum zorgt ervoor dat tijdens de terugkoppeling van de resultaten aan de leidinggevende, de resultaten niet herleidbaar zijn tot individuen.

# Hoofdstuk 9: Literatuurlijst

Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. *Emerald Group Publishing Limited eBooks, 51(3), 3-33.* <https://doi.org/10.1108/s1479-357120130000005006>

Baarda, B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.* (3e ed). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Boeije, H., & Bijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. (4e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.

Boermans, S., Deprez, J., Schouten, J. & Euwema, M. (2014). Leidinggeven aan young professionals. Instituut Gak. Geraadpleegd op 22 april 2023, van [leidinggeven-aan-YP (8).pdf](file:///C:\Users\NinaKienhuis\Downloads\leidinggeven-aan-YP%20(8).pdf)

Bontekoning, A. (2007). *Generaties in organisaties: Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties* [Proefschrift] Tilburg: Tilburg University.

Careerwise. (2021). *Gedreven door ontwikkeling. Een onderzoek naar de werkbehoeften van millennials & Generatie Z* [White paper]. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <https://www.careerwise.nl/wp-content/uploads/2021/05/Millennials-Gen-Z-Gedreven-door-Ontwikkeling-Whitepaper-Young-Professional-Onderzoek-5-%C2%A9Careerwise-2021.pdf>

Deprez, J., Boermans, S., Euwema, M., & Stouten, J. (2015). Generatieverschillen op het werk. Overzicht van een halve eeuw onderzoek. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(1), 29-45. <https://doi.org/10.5553/tva/016922162015031001003>

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

Goossens, T. (2018). *Leiderschap in ontwikkeling* (3e ed.)*.* Groningen, Nederland: Noordhoff.

Hoogenboom, N. (2017*). Presteren met performance management. Een onderzoek naar de vraag welke specifieke aspecten van performance management (feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leiderschap) de performance van medewerkers verhogen en welke rol motivatie daarin speelt.* [Masterthesis]. Geraadpleegd op 22 maart 2023, van [Scriptie Nadine Hoogenboom 2017.pdf (uu.nl)](https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/28270/Scriptie%20Nadine%20Hoogenboom%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 87(4), 797–807. [https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797](https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.797)

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. The Leadership Quarterly, 20(6), 855–875. [https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2009.09.004)

Kruithof, F. C. & Havekes, K. M. (2016). Design thinking handleiding. *Most orginal solutions.* Geraadpleegd op 21 mei 2023, van [20161011-design-thinking-handleiding-def.pdf (vng.nl)](https://vng.nl/files/vng/publicaties/2017/20161011-design-thinking-handleiding-def.pdf)

Lamers, J. (2017). *Dertigersdilemma? Een kwalitatief onderzoek naar de behoeften van dertigers op het gebied van loopbaanbegeleiding.* [Ongepubliceerde bachelor scriptie]. Hanzehogeschool Groningen.

Lattuch, G. & Young, S. (2011). Young professionals’ perceptions toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 605-627. <https://doi.org/10.1108/01437731111161085>

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. The Leadership Quarterly, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)

Mitchell, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational context. *Research in organizational behavior*, 19, 57-149. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527462>

Movum (2023). *Over Movum.* geraadpleegd op 17 februari 2023, van <http://movum.nl/home.html>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Gedrag in organisaties* (14e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson.

Schafeli, W.B. (2015). Van burn-out naar bevlogenheid. Werk en welbevinden in Nederland. *M&O,* 69, 15-31. Geraadpleegd op 21 april 2023, van [437.pdf (wilmarschaufeli.nl)](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/437.pdf)

Schaufeli, W.B. (2022). Bevlogen leiderschap. *De psycholoog*, 1, 10-22. Geraadpleegd op 17 april 2023, van [Schaufeli-W.-B.-2022.-Bevlogen-leiderschap.-De-psycholoog-1.-10-22.-.pdf (tijdschriftdepsycholoog.nl)](https://www.tijdschriftdepsycholoog.nl/wp-content/uploads/2022/02/Schaufeli-W.-B.-2022.-Bevlogen-leiderschap.-De-psycholoog-1.-10-22.-.pdf)

Van Dale. (z.d.). Beroepsopleiding. *Van Dale.* Geraadpleegd op 11 maart 2023, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/beroepsopleiding>

Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek? (6e  ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.

# Hoofdstuk 10: Bijlagen

## Bijlage 1: Interviewleidraad young professionals

**Introductie**

* Voorstellen
* Onderzoeksvraag
* Doel van het gesprek. Is dit voor jou helder?
* Duur van het gesprek
* Vertrouwelijkheid
* Tutoyeren?
* Toestemming voor opnames
* Opmerking aantekeningen

**De young professional**

* Naam
* Leeftijd
* Huidige functie en takenpakket

**Interviewvragen**

Zou je iets kunnen vertellen over de manier waarop je op dit moment leiding ontvangt?

*Hoe ontvang je op dit moment leiding?*

* Autonomie
* Professionele ontwikkeling
* Verbondenheid
* Persoonlijke aandacht
* Vertrouwen
* Feedback
* Inspiratie

\*Op elke onderwerp doorvragen… wat gaat er nu goed? Wat kan er beter?

--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Wondervraag: Hoe zou jij graag leiding willen ontvangen? Wat doet de perfecte leidinggevende volgens jou? Schaalvraag toepassen: “Welk cijfer geef jij jouw leidinggevende op schaal van 1 tot 10? 🡪 Hoe zou jouw leidinggevende een punt hoger kunnen scoren?”

*Hoe zou je leiding willen ontvangen?*

* Autonomie
* Professionele ontwikkeling
* Verbondenheid
* Persoonlijke aandacht
* Vertrouwen
* Feedback
* Inspiratie

**Toevoegingen**

Heb je nog toevoegingen op dit gesprek? Zijn er onderwerpen nog niet aan bod gekomen?

Zijn er nog behoeften of wensen rondom leiding ontvangen die we nog niet hebben besproken?

**Bedanken**

## Bijlage 2: Operationalisatie topics

|  |  |
| --- | --- |
| *Topic* | *Definitie* |
| **Autonomie** | Autonomie, oftewel zelfsturing, omvat de wens van medewerkers om zich psychologisch vrij te voelen in hun werk. Zelfsturing zet mensen in beweging, maakt hen actief en betrokken bij wat ze doen, en doen dit op vier terreinen: (1) Hoeveel ruimte is er om eigen doelen te stellen? (2) Hoeveel vrijheid is er om zelf een planning en tijdlijn te maken? (3) is er een keuze in de uitvoering? (4) Kunnen mensen kiezen met wie ze willen samenwerken? (Deci & Ryan, 2000) |
| **Professionele ontwikkeling** | De leidinggevende heeft aandacht voor het versterken van de competenties van een werknemer binnen zijn vakgebied en de carrièrewensen van zijn werknemer. (Boermans, Stouten, Deprez en Euwema, 2014) |
| **Verbondenheid** | Verbondenheid, verwijst naar de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Werknemers voelen zich verbonden wanneer ze deel uitmaken van een hecht team waarin men elkaar steunt en persoonlijke gevoelens en gedachten met elkaar deelt (Shaufeli, 2022). |
| **Persoonlijke aandacht** | De leidinggevende sluit aan bij persoonlijke behoeften, zorgen en wensen van medewerkers. Hij geeft hen persoonlijke aandacht en ondersteuning, en respecteert en waardeert hun prestaties (MacGregor, 1978). |
| **Vertrouwen** | Vertrouwen is een psychologische toestand waarbij je je kwetsbaar op durft te stellen naar anderen omdat je positieve verwachtingen hebt over het gevolg (Detert & Burris, 2007). In dit geval gaat vertrouwen hierbij om dat de leidinggevende de werknemer vertrouwen toont dat zij de taken zelfstandig kunnen uitvoeren (Boermans, Stouten, Deprez & Euwema, 2021). |
| **Feedback** | Terugkoppeling van de leidinggevende op het functioneren van de werknemer (Hoogenboom, 2017). |
| **Inspiratie** | Inspirerende motivatie heeft betrekking op het leiderschapsgedrag dat volgers motiveert en inspireert om ambitieuze doelen te bereiken die voorheen onmogelijk werden geacht. Dit gebeurt door de verwachtingen te verhogen en het vertrouwen uit te spreken dat deze ambitieuze doelen bereikt kunnen worden (Antonikas & House, 2013). |

## Bijlage 3: Codeboom

\*HS = huidige situatie

\*GW = gewenste situatie

**Autonomie**

Autonomie – (HS) wel autonomie

Autonomie – (HS) geen autonomie

Autonomie – (HS) zelf invullen lessen

Autonomie – (HS) zelf samenwerkingspartners kiezen

Autonomie – (HS) eigen werktijden bepalen

Autonomie – (HS) geen controle

Autonomie – (HS) kaders

Autonomie – (GW) duidelijke kaders

Autonomie – (GW) behoefte afhankelijk van ervaring

Autonomie – (GW) zelf lessen invullen

**Aandacht voor professionele ontwikkeling**

Aandacht professionele ontwikkeling – (HS) wel aandacht

Aandacht professionele ontwikkeling – (HS) geen aandacht

Aandacht professionele ontwikkeling – (HS) carrièrewensen

Aandacht professionele ontwikkeling – (HS) competentieontwikkeling

Aandacht voor professionele ontwikkeling – (GW) meedenken binnen organisatie

Aandacht voor professionele ontwikkeling – (GW) meedenken buiten organisatie

Aandacht voor professionele ontwikkeling – (GW) faciliterende rol

**Verbondenheid**

Verbondenheid – (HS) weinig zichtbaarheid

Verbondenheid – (HS) niet op hoogte van wat er speelt

Verbondenheid – (HS) teamuitjes

Verbondenheid – (HS) rugdekking in moeilijke situaties

Verbondenheid – (HS) geen lesbezoeken

Verbondenheid – (GW) zichtbaarheid

Verbondenheid – (GW) persoonlijke verbondenheid

Verbondenheid – (GW) inhoudelijke verbondenheid

**Persoonlijke aandacht**

Persoonlijke aandacht – (HS) zichtbaarheid

Persoonlijke aandacht – (HS) weinig aandacht

Persoonlijke aandacht – (HS) weten wat er speelt

Persoonlijke aandacht – (GW) zichtbaarheid

Persoonlijke aandacht – (GW) contactmomenten

Persoonlijke aandacht – (GW) weten wat er speelt

**Vertrouwen**

Vertrouwen – (HS) gevoel van vertrouwen

Vertrouwen – (HS) sparren

Vertrouwen – (HS) serieus genomen

Vertrouwen – (HS) feedback

Vertrouwen – (GW) reden voor vertrouwen

**Feedback**

Feedback – (HS) wel feedback

Feedback – (HS) geen feedback

Feedback – (HS) sparren

Feedback – (GW) inhoudelijk meedenken

Feedback – (GW) constructieve feedback

Feedback – (GW) collega’s stimuleren

**Inspiratie**

Inspiratie – (HS) wel geïnspireerd

Inspiratie – (HS) niet geïnspireerd

Inspiratie – (HS) daadkracht

Inspiratie – (HS) visie

Inspiratie – (HS) helikopterview

Inspiratie – (GW) visie helder uitdrukken

## Bijlage 4: Formulier Zorgvuldig omgaan met proefpersonen, respondenten en testkandidaten

*formulier* **Zorgvuldigheidsmaatregelen onderzoek door studenten Toegepaste Psychologie**

|  |  |
| --- | --- |
| Project / vak / studieonderdeel: | Afstudeerscriptie |
| Docent / coach: | Charlotte de Wolff |
| Onderwerp: | Behoeften van young professionals op het gebied van leiding ontvangen |
| Begin- en eindtijd van het onderzoek: | Februari 2023 t/m juni 2023 |
| Beschrijving van het onderzoek  (kort maar volledig): | Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de behoeften van young professionals op het gebied van leiding ontvangen, zodat Movum haar dienstverlening op het gebied van leiderschapsontwikkeling op deze behoeften kan afstemmen.  Het beoogde eindproduct is de ontwikkeling van een concrete tool. Dit zal een tool zijn in de vorm van een vragenlijst die Movum kan inzetten bij haar klanten, namelijk leidinggevenden werkzaam binnen beroepsopleidingen. De vragenlijst heeft als doel de behoeften van de young professionals, werkzaam bij die beroepsopleidingen, op het gebied van leiding ontvangen in kaart te brengen. |

Ondergetekende(n) verklaart (verklaren) zonder voorbehoud en naar waarheid bijgaand formulier te hebben ingevuld in verband met in het kader van de opleiding Toegepaste Psychologie uit te voeren onderzoek.

|  |  |
| --- | --- |
| Naam van de student(en): | Handtekening: |
| Nina Kienhuis | X |

Datum: 23 maart 2023

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Aankruisen indien van toepassing  **A** | | | Beantwoord onderstaande vragen als in de vorige kolom het vakje met 🡺 is aangekruist.  **B** | Kan hier redelijkerwijs toch nog schade uit ontstaan? (kruis het juiste vakje aan)  **C** | |
| **1**  **Privacy / anonimiteit** |  | | |  | Nee | Ja |
| 1.1  Ken je de naam van proefpersonen? Heb je adresgegevens? | Nee  🡿 | Ja  🡺 | | De anonimiteit van de proefpersonen wordt gegarandeerd doordat de persoonlijke gegevens van respondenten niet worden opgenomen in het verslag.  Als de naam van een proefpersoon of bedrijf toch wordt genoemd, wordt eerst expliciet toestemming gevraagd.  De persoonlijke gegevens zullen worden vernietigd na het afronden van het onderzoek. | X |  |
| 1.2  Ken je het e-mailadres van de proefpersonen? | Nee  🡿 | Ja  🡺 | | Zodra het contact met de proefpersoon is beëindigd zullen alle gegeven en e-mails worden verwijderd. Alle mappen worden twee keer gecheckt om er zeker van te zijn dat alles verwijderd is. | X |  |
| 1.3  Beschik je over (andere) persoonlijke gegevens? | Nee  🡿 | Ja  🡺 | | De telefoonnummers van de respondenten zijn nodig hun makkelijk te kunnen benaderen voor een interview. | X |  |
| 1.4  Komen proefpersonen op foto of op beeld- of geluidband te staan? | Nee  🡿 | Ja  🡺 | | De proefpersonen zullen voor aanvang van het interview geïnformeerd worden over de geluidsopnames. Zij zullen expliciet gevraagd worden om toestemming te geven. Wanneer zij weigeren, zullen er alleen aantekeningen van het gesprek gemaakt worden. De opnames worden gewist na de afronding van het onderzoek. | X |  |
| 1.5  Wordt er gewerkt met bekenden van de onderzoekers? | Nee  🡿 | Ja  🡺 | | Bestaat de mogelijkheid van rolverwarring?  Zijn er problemen denkbaar op het gebied van privacy of bijvoorbeeld strijdigheid van belangen en de verhouding die kan ontstaan door een lastige testuitslag?  Wat wordt er gedaan om deze problemen te voorkomen? Welke alternatieve oplossingen zijn overwogen en waarom zijn die niet toegepast? |  |  |
|  | | | | | | |
| **2**  **Informatie en toestemming** |  | | |  |  |  |
| 2.1  Wordt proefpersonen expliciet om toestemming gevraagd? | Ja  🡿 | | Nee  🡺 | Waarom niet? |  |  |
| 2.2  Worden proefpersonen vooraf op de hoogte gebracht van het doel van het onderzoek / de interventie? | Ja  🡿 | | Nee  🡺 | Waarom niet?  Worden proefpersonen achteraf op de hoogte gebracht? |  |  |
| 2.3  Wordt proefpersonen naar waarheid duidelijk gemaakt wie de opdrachtgever is / welke belangen de opdrachtgever heeft? | Ja  🡿 | | Nee  🡺 | Waarom niet?  Worden proefpersonen achteraf op de hoogte gebracht? |  |  |
| 2.4  Kunnen proefpersonen deelname weigeren? | Ja  🡿 | | Nee  🡺 | Waarom niet? |  |  |
| 2.5  Kunnen proefpersonen op elk moment stoppen / van verdere medewerking afzien? | Ja  🡿 | | Nee  🡺 | Waarom niet? |  |  |
| 2.6  Wordt het proefpersonen duidelijk gemaakt in welke rol je met ze werkt? (Bijvoorbeeld om van te leren, als medewerker voor een opdrachtgever) | Ja  🡿 | | Nee  🡺 | Waarom niet?  Worden proefpersonen achteraf op de hoogte gebracht? |  |  |
| 2.7  Wordt proefpersonen de mogelijkheid geboden op de hoogte te worden gebracht van uitkomsten / resultaten? | Ja  🡿 | | Nee  🡺 | Waarom niet? |  |  |
| 2.8  Wordt aan proefpersonen onjuiste informatie verstrekt over de opdrachtgever, het doel van het onderzoek of dergelijke.? | Nee  🡿 | | Ja  🡺 | Waarom?  Worden proefpersonen achteraf op de hoogte gebracht? |  |  |
| 2.9  Zijn (sommige) proefpersonen minderjarig? | Nee  🡿 | | Ja  🡺 | Is toestemming geregeld met ouders/verzorgers? Zo nee, waarom niet? |  |  |
| 2.10  Zijn (sommige) proefpersonen wilsonbekwaam? | Nee  🡿 | | Ja  🡺 | Is toestemming geregeld met eventuele andere verantwoordelijken? Zo nee, waarom niet? |  |  |
| 2.11  Is er een protocol gemaakt waarin staat hoe en in welke bewoordingen proefpersonen over de punten 2.1 tot en met 2.8 op de hoogte worden gebracht? | Ja  🡺 | |  | 1. De inhoud van het gesprek is anoniem en de gegevens zullen anoniem worden verwerkt. Uw persoonsgegevens worden verwijderd na afronding van het onderzoek. 2. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de behoeften van young professionals op het gebied van leiding ontvangen, met als doel dat opdrachtgever Movum haar diensten op deze behoeften kan afstemmen. 3. U kunt ten alle tijden de medewerking aan dit onderzoek weigeren. 4. Ik ben student van de opleiding Toegepaste Psychologie. Dit onderzoek is voor de afrondende fase van mijn opleiding. Tijdens het interview neem ik de rol van onderzoeker aan. 5. Wanneer u benieuwd bent naar de resultaten van het onderzoek heeft u de mogelijkheid deze in te zien. 6. De informatie die ik u vertel is volledig waarheidsgetrouw. |  | |
|  | | Nee  🡺 | Waarom niet? |
|  | | | | | | |
| **3**  **Mogelijke schadelijke effecten** |  |  | |  |  |  |
| 3.1  Is er tijdens het onderzoek sprake van misleiding van proefpersonen? | Nee  🡿 | Ja  🡺 | | Waarom is dit nodig?  Wat is de aard van de misleiding?  Wanneer en hoe worden proefpersonen op de hoogte gebracht (debriefing)? |  |  |
| 3.2  Kan de proefpersoon door deelname geestelijk, sociaal, fysiek of andere nadeel ondervinden? Denk hierbij *onder andere* aan bewustwording van iets onaangenaams, in verlegenheid, frustratie of stress worden gebracht, het ongewenst bekend worden van uitkomsten enzovoort. | Nee  🡿 | Ja  🡺 | | Welke nadelen zijn denkbaar?  Wat wordt er gedaan om deze nadelen te voorkomen? Wat om de schade te beperken?  Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte? |  |  |
| 3.3  Kunnen er groeperingen (denk ook aan kwetsbare groepen / minderheden) door deelname aan of bijvoorbeeld uitkomsten van onderzoek of publiciteit erover ervan nadeel ondervinden? | Nee  🡿 | | Ja  🡺 | Welke nadelen zijn denkbaar?  Wat wordt er gedaan om deze nadelen te voorkomen? Wat om de schade te beperken?  Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte? |  |  |
| 3.4  Kunnen organisaties en dergelijke (bijvoorbeeld school of woningbouwcorporatie die er ‘slecht’ van afkomt) nadelen ondervinden van de uitkomsten van of publiciteit rond het onderzoek? | Nee  🡿 | | Ja  🡺 | Welke nadelen zijn denkbaar?  Wat wordt er gedaan om deze nadelen te voorkomen? Wat om de schade te beperken?  Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte?  Zijn betreffende organisaties hiervan op de hoogte? |  |  |
| 3.5  Kunnen er op basis van het onderzoek beslissingen worden genomen (door bijvoorbeeld opdrachtgever) die nadelig kunnen zijn voor bepaalde (groepen) mensen? | Nee  🡿 | | Ja  🡺 | Welke beslissingen kunnen voor wie nadelig zijn?  Wat wordt er gedaan om deze nadelen te voorkomen? Wat om de schade te beperken?  Zijn proefpersonen hiervan vooraf op de hoogte?  Zijn andere betrokkenen hiervan op de hoogte? |  |  |
| 3.6  Kunnen uitkomsten / testuitslagen schokkend / naar zijn voor de betrokkene? | Nee  🡿 | | Ja  🡺 | Worden er vooraf afspraken gemaakt over de bespreking van de uitkomsten / uitslagen?  Is er de mogelijkheid van opvang, nazorg of doorverwijzing geregeld? |  |  |
|  | | | | | | |
| **4.**  **Afweging voor- en nadelen** |  | | |  |  |  |
| Als er in het voorgaande zaken zijn waarmee proefpersonen of anderen te kort kan worden gedaan, staan daar wellicht voordelen van het onderzoek tegenover (verbetering van de situatie van mensen, onderwijs-/leerdoeleinden, verdiensten e.d.). Zijn er zulke voordelen? | Ja | | Nee  🡺 | Welke voordelen zijn dat?  In hoeverre wegen de nadelen op tegen deze voordelen? |  |  |

## Bijlage 5: Formulier ‘Informed consent’

**Formulier ‘Informed consent’**

Door dit formulier in te vullen vragen wij uw toestemming om mee te werken aan dit onderzoek.

Hiermee geeft u toestemming om de door u gegeven informatie te gebruiken voor het onderzoek.

Door dit formulier in te vullen vragen wij uw toestemming om mee te werken aan dit onderzoek.

Hiermee geeft u toestemming om de door u gegeven informatie te gebruiken voor het onderzoek.

*Door middel van dit formulier wordt uw toestemming gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek. Hiermee geeft u toestemming om de door u gegeven informatie te gebruiken voor het onderzoek.*

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de behoeften van young professionals op het gebied van leiding ontvangen, zodat Movum haar dienstverlening op het gebied van leiderschapsontwikkeling op deze behoeften kan afstemmen.

Ten behoeve van dit onderzoek wordt een diepte-interview afgenomen. Tijdens dit interview wordt u bevraagd over de manier waarop u op dit moment leiding ontvangt en de manier waarop u graag leiding zou willen ontvangen. Het interview zal ongeveer 60 minuten duren.

Wanneer u vragen heeft over het onderzoek en de verwerking van uw gegevens, kan u mailen naar: [n.s.a.kienhuis@st.hanze.nl](mailto:n.s.a.kienhuis@st.hanze.nl).

Participant

De participant verklaar hierbij:

* Voldoende op de hoogte te zijn gebracht betreffende het onderzoeksonderwerp.
* Zich bewust te zijn van het feit dat hij/zij op ieder gewenst moment het interview kan beëindigen.
* Toestemming te geven om de verzamelde informatie anoniem te verwerken in het onderzoek.
* Akkoord te gaan met het opnemen van dit interview.
* Geïnformeerd te zijn over het feit dat deze opnames en persoonsgegevens na afronding van het onderzoek verwijderd zullen worden.

Handtekening participant:

Datum: …../…../2023

Onderzoeker

De onderzoeker verklaart hierbij:

* De verkregen informatie anoniem te verwerken en uitsluitend te gebruiken voor dit onderzoek.
* De participant volledig te hebben geïnformeerd over het doel van dit onderzoek.
* Resterende vragen naar vermogen te beantwoorden.
* Dat de participant bij voortijdige beëindiging van deelname aan dit onderzoek geen nadelige gevolgen zal ondervinden.

Handtekening:

Datum: …../…../2023

## Bijlage 6: Vragenlijst ‘De leiderschapsbehoeften van de young professional in kaart’

Introductie

*Beste young professional,*

*Je staat op het punt een vragenlijst in te vullen die jouw behoeften met betrekking tot leiderschap in kaart brengt. Jouw collegae-young professionals vullen dezelfde vragenlijst in. Dit met als doel dat jouw leidinggevende zijn manier van leidinggeven op jullie behoeften kan afstemmen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 20 minuten duren. De antwoorden worden volledig anoniem verwerkt.*

**Autonomie**

1. “Ik heb behoefte aan autonomie binnen mijn werken.”: Helemaal mee oneens / Oneens / Neutraal / Eens / Helemaal mee eens

* Indien antwoord ‘Helemaal mee oneens’ of ‘Oneens’ 🡪 licht toe 🡪 door naar het volgende topic
* Indien antwoord ‘Neutraal’, ‘Eens’ of ‘Helemaal mee eens’ 🡪 door naar vraag 2

1. “Ik ervaar autonomie binnen mijn werk.” Op schaal van 1 tot 10:
2. “Mijn leidinggevende doet het volgende dat bijdraagt aan dit cijfer”: ….
3. “Mijn leidinggevende zou het volgende kunnen doen om een punt hoger te scoren”:….

**Aandacht voor professionele ontwikkeling**

1. “Ik heb behoefte aan aandacht voor mijn professionele ontwikkeling van mijn leidinggevende.”: Helemaal mee oneens / Oneens / Neutraal / Eens / Helemaal mee eens

* Indien antwoord ‘Helemaal mee oneens’ of ‘Oneens’ 🡪 licht toe 🡪 door naar het volgende topic
* Indien antwoord ‘Neutraal’, ‘Eens’ of ‘Helemaal mee eens’ 🡪 door naar vraag 2

1. “Ik ervaar aandacht voor mijn professionele ontwikkeling van mijn leidinggevende.” Op schaal van 1 tot 10:
2. “Mijn leidinggevende doet het volgende dat bijdraagt aan dit cijfer”: …
3. “Mijn leidinggevende zou het volgende kunnen om een punt hoger te scoren”: …

**Verbondenheid**

1. “Ik heb behoefte aan verbondenheid met mijn team.”: Helemaal mee oneens / Oneens / Neutraal / Eens / Helemaal mee eens

* Indien antwoord ‘Helemaal mee oneens’ of ‘Oneens’ 🡪 licht toe 🡪 door naar het volgende topic
* Indien antwoord ‘Neutraal’, ‘Eens’ of ‘Helemaal mee eens’ 🡪 door naar vraag 2

1. “Mijn leidinggevende stimuleert de verbondenheid binnen het team”. Op schaal van 1 tot 10:
2. “Mijn leidinggevende doet het volgende dat bijdraagt aan dit cijfer”: …
3. “Mijn leidinggevende zou het volgende kunnen doen om een punt hoger te scoren”: …

**Persoonlijke aandacht**

1. “Ik heb behoefte aan persoonlijke aandacht van mijn leidinggevende”: Helemaal mee oneens / Oneens / Neutraal / Eens / Helemaal mee eens

* Indien antwoord ‘Helemaal mee oneens’ of ‘Oneens’ 🡪 licht toe 🡪 door naar het volgende topic
* Indien antwoord ‘Neutraal’, ‘Eens’ of ‘Helemaal mee eens’ 🡪 door naar vraag 2

1. “Mijn leidinggevende voorziet mij in deze behoefte.” Op schaal van 1 tot 10:
2. “Mijn leidinggevende doet het volgende dat bijdraagt aan dit cijfer”: …
3. “Mijn leidinggevende zou het volgende kunnen doen om een punt hoger te scoren”: …

**Vertrouwen**

1. “Ik heb behoefte aan vertrouwen van mijn leidinggevende”: Helemaal mee oneens / Oneens / Neutraal / Eens / Helemaal mee eens

* Indien antwoord ‘Helemaal mee oneens’ of ‘Oneens’ 🡪 licht toe 🡪 door naar het volgende topic
* Indien antwoord ‘Neutraal’, ‘Eens’ of ‘Helemaal mee eens’ 🡪 door naar vraag 2

1. “Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel dat hij vertrouwen in mij heeft.” Op schaal van 1 tot 10:
2. “Mijn leidinggevende doet het volgende dat bijdraagt aan dit cijfer”: …
3. “Mijn leidinggevende zou het volgende kunnen doen om een punt hoger te scoren”: …

**Feedback**

1. “Ik heb behoefte aan feedback van mijn leidinggevende”: Helemaal mee oneens / Oneens / Neutraal / Eens / Helemaal mee eens
2. “Mijn leidinggevende voorziet mij in deze behoefte.” Op schaal van 1 tot 10:

* Indien antwoord ‘Helemaal mee oneens’ of ‘Oneens’ 🡪 licht toe 🡪 door naar het volgende topic
* Indien antwoord ‘Neutraal’, ‘Eens’ of ‘Helemaal mee eens’ 🡪 door naar vraag 2

1. “Mijn leidinggevende doet het volgende dat bijdraagt aan dit cijfer”: …
2. “Mijn leidinggevende zou het volgende kunnen doen om een punt hoger te scoren”: …

**Inspiratie**

1. “Ik heb behoefte aan een leidinggevende die mij inspireert”: Helemaal mee oneens / Oneens / Neutraal / Eens / Helemaal mee eens

* Indien antwoord ‘Helemaal mee oneens’ of ‘Oneens’ 🡪 licht toe 🡪 door naar het volgende topic
* Indien antwoord ‘Neutraal’, ‘Eens’ of ‘Helemaal mee eens’ 🡪 door naar vraag 2

1. “Mijn leidinggevende inspireert mij.” Op schaal van 1 tot 10:
2. “Mijn leidinggevende doet het volgende dat bijdraagt aan dit cijfer”: …
3. “Mijn leidinggevende zou het volgende kunnen doen om een punt hoger te scoren”: …

**Overig**

* Ruimte voor de young professional om dingen in te vullen wat betreft zijn behoefte op het gebied van leiderschap die niet zijn voorgekomen in de vragenlijst.

\*Het is een adaptieve vragenlijst. Dat wil zeggen dat de vragen worden aangepast aan de antwoorden die de respondent heeft gegeven. Wanneer een respondent vraag 1 beantwoordt met ‘Helemaal mee oneens’ of ’Oneens’, gaat deze direct door naar het volgende topic, enzovoort.