

# Het managen van persoonlijk initiatief op het werk



# Het managen van persoonlijk initiatief op het werk

Een onderzoek naar het bevorderen van persoonlijk initiatief  
binnen organisaties

Mieke Baumann, 338261  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
PTO bedrijfskunde  
Major Strategisch Management  
Dr. J.J.P. Jansen (begeleider)  
Prof. dr.S.J. Magala (meelezer)  
Juli 2011

## Voorwoord

Het schrijven van deze scriptie en het uitvoeren van het bijbehorende onderzoek heb ik ervaren als een nieuwe ontwikkeling. Ik heb ontzettend veel geleerd, in de breedste zin van het woord en niet alleen op academisch niveau. De scriptie is ondertussen minimaal drie keer volledig herschreven omdat je tot nieuwe inzichten komt en de lat steeds hoger legt. Maar ook ontdekte ik dat discipline, geduld en structuur toch echt wel belangrijke uitgangspunten zijn wanneer je met de scriptie aan de slag gaat. Dit in tegenstelling tot de eerste anderhalf jaar van de opleiding waarbij regelmaat, uitdaging, commitment en humor vaste gegevens waren voor gemiddeld drie avonden per week.

Mijn dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleiders Dr. Justin Jansen en Professor Dr. Slawek Magala voor het brengen van de balans tussen enerzijds de kritische noot en anderzijds het gevoel dat het toch wel goed komt. Dr. Raymond van Wijk die mij in de eerste periode intensief begeleidt heeft en mij een hele nieuwe wereld van onderzoek heeft laten ervaren, dank u wel daarvoor.

Dr. Linda Donga-Brugmans, bedankt voor het kritisch doorlezen van de scriptie, keer op keer. Dat heeft zeker aan de kwaliteit doen bijdragen.

Daarnaast wil ik de volgende mensen in het bijzonder bedanken: mijn zus voor de lieve kaartjes per post (ze weet dat ik dat leuk vind) waarin ze mij keer op keer steunde met lieve woorden. Mijn trotse ouders, die op elk resultaat altijd positief reageerden en er tevens voor zorgden dat er zo nu en dan gezond gegeten werd. Mijn vrienden, die twee jaar lang hebben geluisterd naar mijn belevingen, frustraties en ervaringen en waarmee zo'n twee weken vooruit moest worden gepland om elkaar te zien, omdat de tijd voor spontane acties simpelweg ontbrak.

Paul en oma (mamie!) bedankt voor jullie vertrouwen.

Tenslotte wil ik Richard bedanken, die altijd achter mij heeft gestaan, die mij heeft gesteund en gestimuleerd ook al zag ik soms door de bomen het bos niet meer. Wat een geduld heeft hij opgebracht!

Mieke Baumann  
Delft, juli 2011

## Samenvatting

De conceptologie over kennis, werkmotivatie en persoonlijk initiatief zijn begrippen die inmiddels goed zijn ingeburgerd binnen organisaties en binnen het wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur op het gebied van persoonlijk initiatief op het werk door te focussen op de ogenschijnlijke impact van kennis, motivatie en job design op persoonlijk initiatief op het werk. Waar het huidige literatuuronderzoek persoonlijk initiatief vanuit een sociologisch en psychologisch perspectief heeft onderzocht, wordt in dit onderzoek geredeneerd vanuit een strategische invalshoek.

Managers en strategievormers krijgen handvatten aangereikt over hoe persoonlijk initiatief bevorderd kan worden binnen organisaties.

Het onderzoek veronderstelt dat kennis, motivatie en job design van invloed zijn op persoonlijk initiatief op het werk. De studie integreert inzichten vanuit het verleden over deze onderwerpen en onderzoekt hoe de verschillende aspecten het persoonlijk initiatief beïnvloeden.

Resultaten geven aan dat intrinsieke motivatie en het bezitten van brede kennis bijdragen aan persoonlijk initiatief. Maar ook factoren als feedback van collega's of de leidinggevende dragen hieraan bij evenals autonomie, de mate waarin een medewerker vrij is om zijn/haar werk in te delen.

Tenslotte is een interessante uitkomst dat het aantal jaren dienstverband niet bijdraagt aan meer initiatief, het initiatief neemt af naarmate de medewerker langer in dienst is. Deze conclusie heeft in korte tijd al veel interessante discussie teweeg gebracht.

Sleutelwoorden: persoonlijk initiatief, kennis, werkmotivatie, job design

# Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Definities	7
Afkortingen	8
<b>Hoofdstuk 1: Introductie van het onderzoek</b>	<b>9</b>
1.1. Inleiding	10
1.2. Essentie van het onderzoek	10
1.3. Probleemstelling	11
1.4. Benadering van onderzoek	11
1.5. Relevantie	12
1.5.1. Theoretische relevantie	12
1.5.2. Praktische relevantie	12
1.6. Methodologie	13
1.7. Leeswijzer	13
1.8. Conclusie	13
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b>	<b>14</b>
2.1. Persoonlijk initiatief	15
2.1.1. Definieren van persoonlijk initiatief	15
2.1.2. Het belang van persoonlijk initiatief in organisaties	16
2.2. Factoren	18
2.2.1. Definieren van brede en diepe kennis	18
2.2.2. Brede kennis	18
2.2.3. Diepe kennis	19
2.2.4. Werkmotivatie	20
2.2.5. Intrinsieke motivatie	20
2.2.6. Extrinsieke motivatie	21
2.2.7. Relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie en het nemen van PI	22
2.2.8. Job design	23
2.2.9. Autonomie	23
2.2.10. Feedback	23
2.2.11. Complexiteit in het werk	24
2.3. Conclusie	24
<b>Hoofdstuk 3: Methodologie</b>	<b>25</b>
3.1. Overzicht onderzoeksvragen en hypotheses	26
3.2. Methodologische aanpak	26
3.3. Onderzoeksmethode	26
3.4. Steekproef en dataverzameling	27
3.5. Meting en validatie van variabelen	28
3.5.1. Afhankelijke variabele persoonlijk initiatief	28
3.5.2. Onafhankelijke variabelen kennis, motivatie en job design	29
3.5.3. Controle variabelen	30
3.6. Data analyse	31
3.6.1. Respondenten	31
3.6.2. Toetsen van data	31
3.6.3. Karakteristieken van de steekproef	31
3.6.4. Betrouwbaarheid en validiteit	31
3.7. Conclusie	32

<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b>	<b>33</b>
4.1. Factor analyse	34
4.2. Spearson's correlatiematrix	34
4.3. Meervoudige regressie analyse	37
4.4. Conclusie	40
<b>Hoofdstuk 5: Discussie</b>	<b>41</b>
5.1. Algemene bevindingen	42
5.1.1. Kennis en persoonlijk initiatief	43
5.1.2. Motivatie en persoonlijk initiatief	44
5.1.3. Job design en persoonlijk initiatief	44
5.2. Implicaties voor de praktijk	45
5.3. Beperkingen en aanwijzingen voor verder onderzoek	46
5.3.1. Onderzoeksmethode	46
5.3.2. Gerelateerde organisaties	46
5.3.3. Factoren voor persoonlijk initiatief	47
5.4. Conclusie	47
Geraadpleegde literatuur	48
Bijlage 1: Vragenlijst	53
Bijlage 2: Factoranalyse	59

## Definities

### Initiatief

Initiatief is een vorm van pro actief gedrag waarbij een persoon een actieve en vanuit zichzelf startende aanpak hanteert die verder gaat dan formeel volgens de functie is vereist.

### Intrinsieke motivatie

Bij intrinsieke motivatie werkt een medewerker aan een activiteit voor eigen tevredenheid en interesse en raakt gemotiveerd door de uitdaging die ermee samenhangt.

### Extrinsieke motivatie

Een medewerker is extrinsiek gemotiveerd wanneer een activiteit wordt opgepakt met als doel het ontvangen van een beloning of het voorkomen van een sanctie.

### Lean

Lean is een managementfilosofie die erop gericht is om verspillingen te elimineren. De methode is afkomstig uit Japan en sinds de eind jaren 90 een populair begrip.

### Job Design

Karakteristieken in een functie die positief of negatief bijdragen aan werknemertevredenheid en werkmotivatie.

### Brede kennis

De medewerker dient meerdere vaardigheden en kennis te gebruiken om het werk te kunnen uitvoeren. De nadruk ligt op het toepassen van een hoeveelheid van vaardigheden en kennis.

### Diepe kennis

De mate waarin een medewerker specifieke kennis en vaardigheden dient toe te passen om het werk te kunnen uitvoeren. Het gaat om kennis en vaardigheden over een specifiek vakgebied of onderwerp.

### Complexiteit in het werk

Een functie is complex wanneer het wordt gekenmerkt als moeilijk en complex in de uitvoering. De functie is waarschijnlijk heel uitdagend en vereist veel vaardigheden op 'hoog niveau'.

### Feedback

De mate waarin informatie wordt ingewonnen over de werkperformance met als doel het ontwikkelen van kennis en vaardigheden en het optimaliseren van werkprocessen. De feedback kan worden ontvangen op collegiaal en hiërarchisch niveau.

### Autonomie

Autonomie beschrijft de mate van vrijheid en onafhankelijkheid die een medewerker krijgt om beslissingen te kunnen nemen, het werk in te kunnen delen en om het uit te voeren.

### Omgevingsdynamiek

Omgevingsdynamiek refereert naar de snelheid waarmee veranderingen worden doorgevoerd en de mate van instabiliteit binnen een bepaalde markt.

### Omgevingsconcurrentie

Omgevingsconcurrentie kenmerkt de mate waarin de organisatie te maken heeft met externe, intense competitie.

### Self-efficacy

De mate waarin de werknemer zijn/haar eigen bekwaamheid beoordeelt wanneer hij/zij actie onderneemt om een doelstelling te bereiken. Deze mate van bekwaamheid bepaalt mede de initiële beslissing om over te gaan tot actie, initiatief te nemen.

## Afkortingen

PI	Persoonlijk initiatief
OV	Onderzoeksvraag
IM	Intrinsieke motivatie
EM	Extrinsieke motivatie



# 1. Introductie van het onderzoek

De kern van het onderzoek.

# 1. Introductie van het onderzoek

## 1.1. Inleiding

Het afgelopen decennium is de competitie onder organisaties toegenomen. Organisaties dienen zichzelf niet langer de vraag te stellen of het huidige concurrentievoordeel een toegevoegde waarde heeft, maar hoe lang ze nog de vruchten kunnen plukken van dit voordeel. Organisaties dienen continue te zoeken naar nieuwe mogelijkheden en een start te maken met het uitwerken van nieuwe strategieën, ondanks dat er nog voordeel wordt behaald uit de huidige strategie (MacMillan, 1988).

Een nieuwe strategie, het bemachtigen van marktaandeel, het introduceren van nieuwe producten of het implementeren van een nieuwe organisatiestructuur; elke vernieuwing begint met creativiteit en het nemen van initiatieven. Initiatieven en ideeën zijn nodig om concurrentievoordeel te kunnen behalen (Teece, Pisano and Sheun, 1990) en vormen een belangrijke bron die strategische vernieuwing mogelijk maakt (Burgelman, 1983b; Kanter, 1988). Het behalen van concurrentievoordeel wordt niet langer bereikt door het bieden van unieke middelen (Jacobsen, 1992) maar ook door het efficiënter werken en verbeteren van de huidige klant- en werkprocessen.

De ontdekking van ideeën en kansen ligt in het hart van strategisch management en zoals Rumelt (1984) letterlijk citeert: 'Wij hebben nieuwe ideeën nodig om concurrentievoordeel te kunnen behalen, keer op keer'. Ideeën op zich hebben geen waarde, geen betekenis. Ze liggen op de plank te wachten totdat iemand besluit er iets mee te gaan doen. Het nemen van persoonlijk initiatief door werknemers geeft hiermee de ideeën en kansen binnen een organisatie een betekenis. Ze vormen een belangrijk middel waardoor strategische vernieuwing mogelijk wordt gemaakt (Burgelman, 1983b; Kanter, 1998).

In dit onderzoek worden factoren onderzocht waarvan wordt verondersteld dat ze een sterke relatie hebben op persoonlijk initiatief op het werk. Het onderzoek kenmerkt zich door haar strategische benadering. Er is binnen dit onderwerp vanuit sociologisch en psychologisch perspectief reeds onderzoek uitgevoerd door onder andere Fay (1998) en Dul & Ceylan (2010). Beide auteurs hebben aandacht gegeven aan de individuele karaktereigenschappen van ieder mens in verhouding tot het nemen van initiatief. Assertiviteit, dominantie en 'achievement motivation' zijn voorbeelden van bruikbare persoonskenmerken voor het identificeren van initiatiefrijke personen. Vanuit het strategisch perspectief wordt gekeken naar de invloed van kennis binnen organisaties, motivatie en job design.

Nonaka & Takeuchi, (1995) en Leonard-Barton, (1995) beschrijven dat individuele en organisatorische kennis belangrijk is voor de ontwikkeling van strategische vernieuwing. Deci (1971, 1975), Amabile (1993) en Blanchard e.a. (2009) ondersteunen deze uitspraak vanuit de factor motivatie. Een derde en laatste factor die in dit onderzoek wordt meegenomen is job design. Morgeson & Humphrey, 2006, Speier & Frese, 1997 hebben onderzoek uitgevoerd naar de inrichting van een functie en de relatie met motivatie van medewerkers. Deze uitkomsten en de aangedragen argumenten vormen een interessante aanvulling in dit huidige onderzoek naar persoonlijk initiatief op het werk.

## 1.2. Essentie van het onderzoek

De huidige literatuur geeft aan dat er behoefte is aan het nog beter kunnen begrijpen van factoren die bijdragen aan persoonlijk initiatief op het werk. Invloed vanuit de omgeving, de manier waarop een functie kan worden uitgevoerd of de aansturing vanuit het management zijn allemaal voorbeelden die van invloed kunnen zijn op persoonlijk initiatief.

De factoren die in dit onderzoek worden meegenomen bestaan uit onderliggende dimensies. Kennis is een veelomvattend begrip en kent vele definities. De kennis van medewerkers dient effectief te worden ingezet om competitief voordeel te kunnen behalen (Grant, 1996b).

In dit onderzoek wordt het begrip kennis gereduceerd naar brede en diepe kennis. Gedefinieerd wordt wat de betekenis is van brede en diepe kennis en wat de impact is op persoonlijk initiatief (PI). Motivatie kan worden gecategoriseerd in twee hoofddimensies namelijk intrinsieke- en extrinsieke motivatie. Bij extrinsieke motivatie wordt de prestatie of het resultaat beloond met monetaire middelen. Een medewerker kan een initiatief of idee ook uitwerken op basis van tevredenheid, zonder dat er direct een beloning tegenover staat. De uitdaging is daarmee belangrijker dan de monetaire vergoeding, de medewerker is intrinsiek gemotiveerd (Ryan & Deci, 2000). Er is met betrekking tot Job design een selectie gemaakt in het totaal aantal aanwezige dimensies. Complexiteit, autonomie en feedback zijn geselecteerd omdat ze inzicht geven in de manier waarop een functie kan worden ingevuld en mogelijk bijdraagt aan het nemen van persoonlijk initiatief (Morgeson & Humphrey, 2006). Deze dimensies vormen daarmee een aanvulling op kennis en motivatie.

Wanneer er een beter inzicht is gecreëerd in de factoren die persoonlijk initiatief bevorden, is de organisatie in beter in staat om hier haar voordeel uit te behalen, in het bijzonder wanneer ze te maken krijgt met ontwikkelingen in de markt. Wanneer de omgevingsdynamiek toeneemt, heeft dit impact op het besluitvormingsproces van managers. De ontwikkeling die zich tot op heden liet zien is dat managers te maken krijgen met een kleiner besluitvormingsraamwerk en een afname in de controle op lange termijn (Hayes and Abernathy 1980; Jain 1983; Stevenson and Gumpert 1985). Er dient naar nieuwe mogelijkheden worden gezocht om de concurrentie aan te gaan. Mocht een organisatie door een wijziging in de omgevingsdynamiek haar strategie aan moeten passen, kan ze op voorhand de uitkomsten van dit onderzoek meenemen in haar overwegingen met betrekking tot het faciliteren van een juiste organisatiestructuur, of manier van aansturing door het management.

### 1.3. Probleemstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het beantwoorden van de volgende vraag:

Wat is het effect van kennis, werkmotivatie en job design op het nemen van persoonlijk initiatief op het werk?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, dienen een aantal subvragen onderzocht te worden:

- Wat is de rol van brede en diepe kennis op persoonlijk initiatief?
- Wat is de rol van intrinsieke en extrinsieke motivatie op persoonlijk initiatief?
- Heeft extrinsieke motivatie een impact op intrinsieke motivatie bij het nemen van persoonlijk initiatief?
- Wat is de rol van autonomie, feedback en complexiteit in het werk op persoonlijk initiatief?

### 1.4. Benadering van onderzoek

Dit onderzoek kent een kwantitatieve benadering. McClelland (1987) en Spencer en Spencer (1993) bekritisieren dat kwanitatief onderzoek de theorie ondersteund maar niet daadwerkelijk het gedrag van de individu reflecteert; persoonlijk initiatief wordt immers gekenmerkt als concreet gedrag.

Blanchard e.a. (2009) hebben aangetoond dat motivatie, ook een vorm van concreet gedrag via kwantitatief onderzoek duidelijke en resultaatgerichte uitkomsten biedt. Door de juiste vragen op te stellen en gebruik te maken van een likertschaal krijgt het onderzoek meer dimensie. Een toegevoegde waarde van kwantitatief onderzoek is dat in relatief korte tijd een groter bereik kan worden gehaald. Daarnaast vormt dit type onderzoek in relatie met het onderwerp een aanvulling in de academische literatuur omdat het weinig is toegepast.

## **1.5. Relevantie**

In deze paragraaf worden zowel de theoretische- als praktische relevantie beschreven.

### **1.5.1. Theoretische relevantie**

In de literatuur ontbreekt het aan antwoorden over hoe organisaties persoonlijk initiatief kunnen bevorderen omdat de literatuur kenmerken of karakteristieken in het werk aandragt die bijdragen aan creativiteit maar er is onduidelijkheid over hoe de organisatorische context deze initiatieven het beste kan faciliteren. Dit onderzoek probeert dit hiaat te dichten door PI vanuit een strategisch perspectief te benaderen en meer gedetailleerde inzichten op het gebied van kennis, motivatie en job design te genereren. Kennis over deze onderwerpen is wel degelijk terug te vinden in de bestaande literatuur, en ook empirisch onderzocht, in veel gevallen door kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek voegt de kennis van deze factoren samen en past kwantitatief onderzoek toe; een nieuwe invalshoek ontstaat hiermee.

Het onderzoek draagt theoretisch bij aan de discussie over het meten van persoonlijk gedrag door kwalitatief of kwantitatief onderzoek. De huidige literatuur heeft veel aandacht besteed aan sociologische en psychologische factoren die bijdragen aan PI, bijvoorbeeld door persoonskenmerken van een individu te onderzoeken of directe omgevingsfactoren zoals de werklocatie inzichtelijk te maken. Deze onderzoeken kenmerken zich door kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek biedt een van de eerste pogingen om PI kwantitatief inzichtelijk te maken.

De studie biedt ook nieuwe inzichten in de relatie tussen kennis, job design en PI. Een groot deel van de kennisliteratuur beschrijft dat het de recombinate van kennis is, die de ontwikkeling van initiatieven bepaalt. De literatuur gaat ervan uit dat door het combineren van kennis nieuwe ideeën ontstaan. Er ontstaat een hiaat omdat dit perspectief conceptueel van karakter is. Dit onderzoek biedt nieuwe inzichten doordat het kennisperspectief wordt samengevoegd met het daadwerkelijke proactieve gedrag van de medewerker. Er is specifiek onderzocht wat de toegevoegde waarde is van brede en diepe kennis en welke vorm van kennis daadwerkelijk bijdraagt aan het nemen van persoonlijk initiatief.

Een groot deel van de bestaande literatuur over gedrag in organisaties wijzen aan dat karakteristieken in het werk (job design) het gedrag van de werknemer kan beïnvloeden. Binnen de bestaande literatuur zijn de werkkenmerken geconceptualiseerd en empirisch onderzocht op hoe de werknemers reageren op job design. Hier is onder andere uit geconcludeerd dat de motivatie van mensen wordt beïnvloed door het werk. Dit onderzoek voegt daar aan toe dat het specifiek kijkt naar de dimensies feedback, complexiteit in het werk en autonomie en welke dimensie niet alleen motiverend werkt maar ook daadwerkelijk bijdraagt aan het nemen van persoonlijk initiatief.

### **1.5.2. Praktische relevantie**

De studie is niet alleen belangrijk vanuit een academisch oogpunt maar tevens voor het (hoger) management. Een diepere kennis over de factoren die bijdragen aan PI stelt managers in staat om hierop te anticiperen door de organisatiestructuur zo efficiënt mogelijk in te richten. Hiermee wordt bedoeld dat de factoren die positief bijdragen aan PI dienen te worden ondersteund. Het herkennen van de verschillen tussen bijvoorbeeld intrinsieke en extrinsieke motivatie stelt de manager daarnaast in staat om met de medewerker concrete afspraken te maken, bijvoorbeeld op het gebied van resultaten en doelstellingen.

## **1.6. Methodologie**

Het nemen van persoonlijk initiatief wordt kwantitatief gemeten. Er is een vragenlijst ontwikkeld die wordt uitgezet onder profit en non profit organisaties. Het doel van kwantitatief onderzoek is het benaderen van een groter bereik, daarnaast verhoogt het de kans op variëteit in uitkomsten die kunnen worden getoetst op persoonlijk initiatief (Mom, 2007). Vanuit het theoretisch kader wordt verondersteld welke factoren invloed hebben op persoonlijk initiatief op het werk, waarbij geen specifieke functiegroep of functieniveau wordt toegepast. Het onderzoek wordt op individueel niveau gemeten, de respondenten zijn medewerkers van een organisatie, ongeacht functie of hiërarchische positie. De gerelateerde organisaties zijn geselecteerd op basis van variëteit binnen de branche, ongeacht de bedrijfsomvang. De vragenlijst is bijvoorbeeld uitgezet binnen de branche woningcorporatie, industrie en telecom.

## **1.7. Leeswijzer**

Het eerste hoofdstuk omvat een introductie over het onderzoek en het beschrijft de praktische en academische relevantie van het onderzoek. Hoofdstuk 2 accentueert de relevante theorieën van waaruit de hypothesen zijn geformuleerd. In dit hoofdstuk zijn de hypothesen en het conceptueel model opgenomen. Hoofdstuk 3 staat in het teken van de toegepaste onderzoeksmethode. Hoofdstuk 4 beoordeelt de gegenereerde data; de bevindingen hiervan zijn terug te lezen in hoofdstuk 5. In het laatste hoofdstuk worden de uitkomsten bediscussieerd en aanbevelingen ten behoeve van het nemen van persoonlijk initiatief aangedragen.

## **1.8. Conclusie**

Samengevat, door de probleemstelling en onderzoeksvragen te introduceren wordt in dit hoofdstuk de fundering voor de aanpak van dit onderzoek gevormd. Om de concurrent voor te kunnen blijven, is het voor de organisatie van belang dat ze continue nieuwe ideeën aandraagt (Rumelt, 1984).

Het doel van dit onderzoek is om managers en strategievormers een grondiger kennis te bieden op het gebied van persoonlijk initiatief op het werk en handvatten aan te reiken over de toegevoegde waarde van de factoren kennis, motivatie en job design.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staan de relevante theorieën centraal, beginnend met de introductie van persoonlijk initiatief en het conceptueel model. Vervolgens wordt de betrokkenheid van de factoren kennis, motivatie en job design beschreven. De hypothesen worden onderaan de betreffende paragraaf gedefinieerd. Dit hoofdstuk wordt afgerond met een conclusie.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1. Persoonlijk initiatief

#### 2.1.1. Definiëren van persoonlijk initiatief

De hoofdvraag in dit onderzoek is of en in welke mate het nemen van persoonlijk initiatief bevorderd kan worden binnen organisaties. Om meer inzicht te krijgen over persoonlijk initiatief wordt de theorie hierover in de volgende paragraaf uitgewerkt.

Op het gebied van individuele performance is er breed onderzoek gedaan naar verschillende dimensies. Al deze dimensies oefenen invloed uit op de effectiviteit van de organisatie. Voorbeelden zijn: intrapreneurship (Hisrich, 1990), organisatorische spontaniteit (George & Brief, 1992; Katz, 1994), werkgedrag (Hunt, Hansen & Paajanen, 1994) en contextuele performance (Borman & Motowidlo, 1993). Persoonlijk initiatief is ook een vorm van individuele performance en is een op zichzelf staande dimensie.

Het nemen van persoonlijk initiatief is een gedragssyndroom wat zich kenmerkt door een actieve, zelfstartende aanpak in het werk en gaat 'verder' dan formeel in het takenpakket is opgenomen (Frese e.a., 1996). Het nemen van persoonlijk initiatief karakteriseert zich door de volgende kenmerken: (1) is consistent met de organisatorische missie, (2) heeft een lange termijn focus, (3) is doelstellend en actie gericht, (4) is bestand tegen barrières en tegenvallers, (5) is zelf-startend en proactief (Frese, Kringel, Soose, & Zempel, 1996).

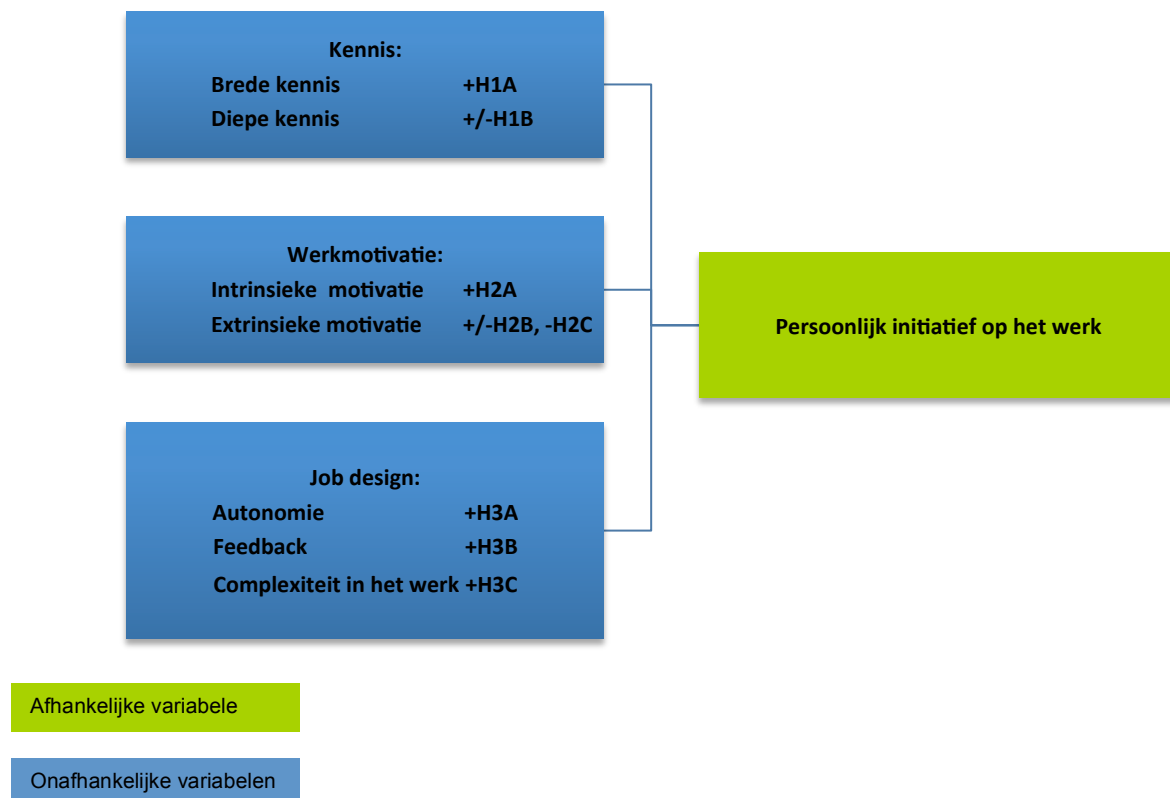
Proactiviteit of actiegerichtheid staat dicht in relatie tot de doelstellingen van een medewerker. Deze doelstellingen staan in verhouding met iemands werkzaamheden. Een medewerker werkzaam op een productieafdeling zal er andere doelstellingen op nahouden dan een R&D medewerker. De productiemedewerker bedenkt bijvoorbeeld ideeën om de kwaliteit van een product te vergroten, of procesverbeteringen door te voeren en de R&D medewerker richt zich op een nieuwe markt en ontwikkelt daarvoor een nieuw concept. In beide situaties is er sprake van een doel- en actiegerichtheid. Het initiatief dient te bestaan uit een langer termijn perspectief (Frese, Stewart & Hannover, 1987) en dient bestand te zijn tegen eventuele barrières zoals bijvoorbeeld de leidinggevende die aangeeft dat het initiatief geen goed idee is. Maslow (1970) is van mening dat iedere werknemer de capaciteit heeft voor ondernemend gedrag en creativiteit in meer of mindere mate. Werknemers hebben verschillende motivaties voor pro actief gedrag. Enerzijds komt het pro actieve gedrag van werknemers voort uit doelstellingen die ze willen bereiken (Locke, 1991). Anderzijds kan een medewerker ook het initiatief nemen wanneer hij/zij controle wil hebben over een situatie. Onzekerheden worden op deze manier geminimaliseerd.

In dit onderzoek wordt de theorie over persoonlijk initiatief samengevoegd met de theorie over self-efficacy, beschreven door Bandura (1977, 1986). Self-efficacy is een belangrijke aanvulling doordat het meten van gedragssyndromen zoals initiatief vanuit kwantitatief onderzoek een uitdaging is. De theorie over self-efficacy geeft inzicht in de individuele keuzes die worden gemaakt (Gist & Mitchell, 1992) en kijkt hoe wordt omgegaan met barrières en tegenvallers. De theorie en de bijbehorende meetmethode geeft een nauwkeurige indicatie, doordat naast initiatief op zich ook de daadwerkelijke actiegerichtheid wordt gemeten.

De definitie van initiatief kenmerkt dat ieder initiatief doelstellend van aard dient te zijn. Een gemotiveerde medewerker draagt hieraan bij, door of de doelstelling voor zichzelf vast te stellen (er is sprake van intrinsieke motivatie) of te werken aan een activiteit waarbij de doelstelling extrinsiek wordt bepaald. Er wordt een positieve relatie verwacht tussen motivatie en persoonlijk initiatief. Wat de verwachting is van kennis op het initiatief wordt in dit onderzoek getoetst. Enerzijds kan er verondersteld worden dat hoe meer kennis een medewerker heeft, hoe proactiever men is doordat hij/zij nu eenmaal meer weet. Kennis draagt bijvoorbeeld ook bij aan meer innovatie volgens Van Wijk e.a. (in press) en meer creativiteit volgens Dul en Ceylan (2011). Anderzijds hoeft minder kennis over een onderwerp of activiteit niet te betekenen dat er minder initiatief wordt getoond (Nonaka, 1995). De factoren van job design vormen een aanvullende factor om onder andere de ontbrekende kennis te overbruggen. Feedback vanuit de organisatie

richting de medewerker over performance zorgt ervoor dat het kennisniveau wordt verhoogd (Hackman & Oldman, 1976). Ook de inrichting van de functie heeft invloed in de ontwikkeling van kennis (Nonaka 1995), een functie met routinematige werkzaamheden en weinig diversiteit draagt negatief bij aan kennisontwikkeling. Indien een functie complexer is van aard, maakt dit het werk ook uitdagender wat vervolgens resulteert in een gemotiveerde medewerker (Edwards e.a., 2000). Autonomie draagt positief bij aan intrinsieke motivatie (Deci en Gagne, 2005) wanneer een medewerker vrijheid en onafhankelijkheid ervaart bij het uitvoeren van het werk en bij het nemen van beslissingen. Onderling staan deze factoren met elkaar in verband, onderzocht wordt in hoeverre deze factoren direct van invloed zijn op persoonlijk initiatief.

Op basis van de bovenstaande literatuur en bevindingen is het volgende conceptueel model opgesteld:



Figuur 1: Conceptueel model

### 2.1.2. Het belang van persoonlijk initiatief in organisaties

Organisaties zijn onderhevig aan continue ontwikkelingen vanuit intern perspectief en vanuit externe omgevingsfactoren. Vanuit intern perspectief focussen organisaties zich vandaag de dag meer op lean producties waarbij het aantal functies binnen het management afneemt. Het verwachte initiatief vanuit het management verbreedt zich hiermee binnen meerdere hiërarchische lagen. Daarnaast bestaan er geen perfecte productie of kwaliteitssystemen, de noodzakelijkheid van initiatief op het verbeteren van organisatorische processen wordt hierdoor ingezien (Katz, 1964; Organ, 1988). Vanuit extern perspectief heeft de globalisering sinds de jaren 90 geresulteerd in een toename van nieuwe technologieën en producten. Deze veranderingen in de maatschappij en markt vragen om organisatorische aanpassingen in strategie, structuur en management (Bartlett & Ghoshal, 1993).

Een organisatie dient innovatief te zijn om haar concurrentievoordeel vast te kunnen houden en innovaties zorgen ervoor dat de kans op bestaansrecht op langer termijn wordt vergroot (DiLiello and Houghton, 2006). Ondanks dat de organisatie op dit moment concurrentievoordeel behaalt uit een organisatie, dient ze de langer termijn doelstellingen niet uit het oog te verliezen.



Vergeet ze dit wel, dan kan het gevolg zijn dat de concurrentie haar voor gaat met als gevolg dat het marktaandeel niet kan worden gecontinueerd of vergroot.

Innovaties ontstaan door dat werknemers ideeën aandragen. De ideeën kunnen worden toegepast om procesverbeteringen door te voeren, uitdagingen aan te pakken of verbeteringen ten aanzien van de producten en/of diensten door te voeren. Hoe meer ideeën er worden aangedragen, hoe meer initiatief wordt getoond, hoe groter de kans dat er een onderscheidend idee tussen zit dat kan worden vertaald in een product of dienst die de organisatie voorziet van waarde creatie.

' There are three types of people in the world: those who make things happen, those who watch things happen, and those who wonder what happened' (Mary Kay Ash, 1995).

De kansen die zich voordoen voor elke organisatie, worden ontwikkeld door de individuele werknemers. Het is essentieel dat medewerkers voldoende kennis ontwikkelen en worden gestimuleerd tot het nemen van initiatief en het aandragen van ideeën, ondanks dat dit een bepaalde vorm van onzekerheid met zich mee kan brengen (Stevenson and Jarillo 1990). Een gevolg van deze stimulans, een goede opvolging en terugkoppeling van het nemen van initiatief, is dat de werknemers zich meer betrokken voelen. Dit kan een positief effect opleveren met als gevolg dat de organisatie haarzelf positief kan profileren op de markt.

Theorie	Auteur	Toelichting
Theorie over motivatie	Amabile (1996)	Werkomgeving en de impact op creativiteit van de werknemer
Theorie over pro actief gedrag in organisaties	Crant (2000)	Onderzoeksdomeinen die bijdragen aan pro actief gedrag
Model over zelfleiderchap, creativiteit en innovatie	DiLiello, Houghton (2006)	Theorie over factoren die bijdragen aan creativiteit en PI
Basistheorie over persoonlijk initiatief	Fay, (1998)	Nieuwe concepten over performance op het werk
Theorie over het concept van persoonlijk initiatief	Frese and Fay (2001)	Actieve performance van werknemers in de 21 <sup>ste</sup> eeuw
Theorie over persoonlijk initiatief op het werk, gerelateerd aan de omgeving	Frese, Kring, Soose, Zempel (1996)	De invloed van socialisatie en cultuur op persoonlijk initiatief op het werk
Theorie over werkkarakteristieken	Morgeson & Humphrey (2006)	De invloed kennis op de inrichting van de functie en de tevredenheid van de medewerker
Theorie over creativiteit van de medewerker	Oldham, Cummings (1996)	Karakteristieken die creativiteit van de medewerker bevorderen
Theorie over proactief gedrag (misschien overall proactief aan elkaar schrijven)	Ohly en Sonnentag (1999)	Creativiteit en proactief gedrag onder werknemers
Theorie over het versterken van de rol van self-efficacy	Parker (1998)	Theorie over de inrichting van de functie die een positief bijdraagt aan pro actief gedrag
Theorie over self-efficacy als modererende factor tussen complexiteit en het werk	Speier and Frese (1997)	Relatie tussen self-efficacy en complexiteit en controle op het werk
Theorie over de management problemen bij innovatie	Van de Ven (1986)	Theorie over de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën
Initiatief vanuit het kennisperspectief	Wielemaker (2003)	Het creëren van kennis om initiatief te bevorderen binnen multinationals

Tabel 1: Toelichting theorie over persoonlijk initiatief

## 2.2. Factoren

In deze paragraaf staan de onafhankelijke variabelen centraal doordat er wordt verondersteld dat er een relatie is tussen kennis, motivatie en job design op het nemen van persoonlijk initiatief. In paragraaf 2.2.1 wordt brede en diepe kennis besproken. Paragraaf 2.2.4 beschrijft intrinsieke en extrinsieke motivatie. Daarbij wordt ook de relatie tussen beide motivatoren uitgediept. In paragraaf 2.2.8 staan de onderliggende dimensies van job design centraal.

### 2.2.1. Definiëren van brede en diepe kennis

Kennis en het verkrijgen van kennis staat één op één in relatie tot verandering. Verandering is de norm in de wereld van vandaag, waar kwaliteit lijkt te zijn verzuimd in een breder perspectief van leren, veranderingen en verbeteringen. En om te kunnen veranderen zijn nieuwe ideeën nodig.

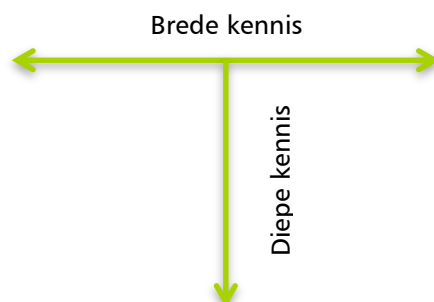
Een medewerker kan zijn/haar kennis vergroten door zich te specialiseren in bepaalde vaardigheden of zich te verbreden hierin. Het synoniem voor gespecialiseerde kennis is diepe kennis (Demsetz, 1991). Er is sprake van diepe kennis wanneer een werknemer gespecialiseerde vaardigheden dient toe te passen om het werk te kunnen uitvoeren. Diepe kennis omvat een specialisatie over een specifiek onderwerp of vakgebied. Campion (1988) heeft diepe kennis gedefinieerd waarna het door Edwards e.a. (1999) is verduidelijkt.

Wanneer een werknemer meerdere vaardigheden dient toe te passen om het werk te kunnen uitvoeren, wordt brede kennis toegepast (Morgeson & Humphrey, 2006). Brede kennis karakteriseert zich niet door de moeilijkheid maar door de capaciteit om diverse onderwerpen te begrijpen en bij elkaar te brengen (Wielemaker, 2003).

### 2.2.2. Brede kennis

Leonard-Barton (1995) visualiseert brede en diepe kennis in een T-vorm en veronderstelt dat hoe breder de kennis, hoe meer de werknemer in staat is om losstaande kennisgebieden bij elkaar te brengen. Brede kennis bevordert ook het zoeken naar oplossingen ver buiten bestaande referentiekaders (Cyert and March, 1963), een zoekopdracht naar verschillende kennis wat resulteert in een hogere kans op innovatieve ideeën. Het grotere bereik zorgt ervoor dat nieuwe vaardigheden worden ontwikkeld door de werknemer (Tece, Rumelt, Dosi & Winter, 1994). Een medewerker die brede kennis bezit, is in staat om te kunnen variëren in andere aspecten die ook van belang zijn bij het nemen van initiatief zoals snelheid en flexibiliteit (March, 1991).

Brede kennis kenmerkt zich door de mate waarin een medewerker meerdere verschillende vaardigheden toepast om het werk te kunnen uitvoeren (Morgeson & Humphrey, 2006).



Figuur 2: Brede kennis versus diepe kennis, Leonard-Barton, 1995

### 2.2.3. Diepe kennis

Naast brede kennis brengt specialisatie in het werk ook voordelen met zich mee. Specialisatie leidt tot deskundigheid en daardoor tot de mogelijkheid om de grondige kennis om te zetten in het oplossen van problemen. Maar de gespecialiseerde kennis kan ook bijdragen bij bijvoorbeeld procesoptimalisatie. Door processen efficiënter in te richten zijn afdelingen in staat om innovatieve producten en services te ontwikkelen uit bestaande diensten en producten (Helfat en Raubitschek, 2000; Katila en Ahuja, 2002). In de praktijk is dit terug te zien doordat een werknemer door zijn diepe kennis wordt gevraagd mee te participeren in een werkgroep. Los van het feit dat de organisatie op deze manier 'gebruik' maakt van de kennis van de werknemer, kan dit ook resulteren in een hogere betrokkenheid. De werknemer voelt zich zekerder in het uitvoeren van zijn/haar werk (Burt, 1992) en dit kan weer resulteren in nog meer kennis en daardoor nog meer ideeën en initiatief. Gespecialiseerde kennis is daarnaast essentieel wanneer een organisatie opereert in een competitieve omgeving (Grant, 1966), doordat in dit type omgeving er in meerdere mate een beroep wordt gedaan op de specifieke kennis van de medewerkers. Door de actieve onderlinge interactie wordt nieuwe kennis gecreëerd.

Diepe kennis kenmerkt zich door de mate waarin een medewerker gespecialiseerde kennis en vaarigheden toepast om het werk te kunnen uitvoeren (Morgeson & Humphrey, 2006).

Beide vormen van kennis hebben zo voordelen en lijken elkaar goed aan te vullen. Reflecterend op initiatief betekent dit dat een werknemer brede kennis nodig heeft voor het vormen van een idee en diepe kennis is noodzakelijk voor een verdere detaillering ervan waarna het daadwerkelijke initiatief kan worden genomen. Volberda (2004) ondersteunt de theorie van Leonard-Barton (1995) door te beargumenteren dat brede en diepe kennis bijdraagt in de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Het bezitten van een breed denkkader vergroot een variëteit aan ideeën en met diepe kennis kunnen gespecialiseerde routines efficiënter worden ingericht (Volberda, 2004).

We verwachten dan ook dat brede kennis positief bijdraagt aan het creëren van nieuwe ideeën en het nemen van initiatief doordat niet gerelateerde kennis wordt omgevormd tot gerelateerde kennis en er een frisse kijk ontstaat op door te voeren verbeteringen of kansen in de markt. Bij diepe kennis wordt een andere verwachting verondersteld op het nemen van initiatief. Op een zeker punt wordt beargumenteerd dat meer diepe kennis niet per definitie resulteert in het nemen van meer persoonlijk initiatief. Een medewerker kan zichzelf zo specialiseren dat hij/zij zich onbewust afsluit voor 'aparte gedachtewerelden' (Leonard-Barton, 1995). Dit kan er in resulteren dat bestaande kennis en/of strategieën meerdere malen opnieuw worden toegepast. Oplossingen en strategieën die er eerst toe hebben geleid dat een bedrijf zich positief ontwikkelde, kunnen in een later stadium minder goed tot uiting komen. Als gevolg daarvan kan de situatie ontstaan dat medewerkers gerelateerde problemen niet meer oppakken doordat ze zelf veronderstellen dat de huidige aanpak niet meer werkt (Argyris & Schon, 1978).

De volgende hypothesen zijn ontwikkeld:

H1A: Naarmate brede kennis toeneemt, neemt persoonlijk initiatief toe

H1B: De relatie tussen diepe kennis en de mate van initiatief heeft de vorm van een omgekeerde U relatie

#### 2.2.4. Werkmotivatie

Worden gemotiveerd betekent motivatie krijgen om iets te ondernemen. Binnen de beroepsbevolking is bij iedereen sprake van motivatie, het verschil is terug te zien in de mate van motivatie, stimulatie vanuit de omgeving en de invloed en het voorbeeld gedrag van de leidinggevenden. Een gemotiveerde werkomgeving resulteert in zowel een concurrentievoordeel als een strategische troef die ingezet kan worden (Baron 1991). Het is geen doel op zich maar motivatie draagt er wel aan bij dat overkoepelende organisatorische doelstellingen worden behaald. Om deze doelstellingen te bereiken dienen managers verschillende varianten van motivatie te herkennen en de voordelen van elke variant tegen elkaar af te wegen. De literatuur kent twee hoofdstromen binnen werkmotivatie, intrinsieke en extrinsieke motivatie. Het toepassen van één type motivatie op alle werknemers binnen de organisatie werkt minder effectief en de interactie tussen beide vormen van motivatie heeft een efficiëntere dan het toepassen van een type motivatie (Gagne, Deci, 2005).

Bij intrinsieke motivatie zoekt de persoon de toegevoegde waarde in het proces zelf. Bijvoorbeeld door de uitdaging, de leerdoelen, het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden of het ontmoeten van nieuwe mensen. Bij extrinsieke motivatie ligt de focus op de beloning die wordt ontvangen na het behalen van het resultaat, of de sanctie bij het niet behalen ervan. Beide vormen van motivatie zijn veel voorkomend, intrinsieke motivatie leidt tot productiever gedrag doordat een medewerker doet wat hij wil doen (Amabile, 1993); extrinsieke motivatie is daarentegen door het management beter te managen en medewerkers vinden het prettig wanneer er concrete afspraken worden vastgelegd.

#### 2.2.5. Intrinsieke motivatie

Een medewerker gaat een activiteit aan vanuit plezier en tevredenheid waarbij de medewerker zichzelf probeert te overtreffen, door iets nieuws te creëren of een product, dienst of werkproces te optimaliseren. Het gaat niet zo zeer om het eindproduct, het doel is om een intrinsieke uitdaging aan te gaan (Harter, 1981). Vanuit het management is het een hele uitdaging om te sturen op intrinsieke motivatie. Vanuit gedragsperspectief kan er niet van buitenaf bepaald worden of een medewerker een activiteit uitdagend vindt. Ook het beïnvloeden van een medewerker bij het aangaan van een nieuwe activiteit is niet te vergelijken bij het gevoel en gedrag wat de medewerker laat zien wanneer hij/zij wel intrinsiek is gemotiveerd (Frey & Jegen, 2001). Vanuit procesmatig perspectief gezien is intrinsieke motivatie ook moeilijker na te streven omdat de uitkomst niet in alle gevallen even helder en duidelijk omschreven is. Er worden geen hele concrete resultaatgerichte afspraken gemaakt met een vast beloningssysteem voor de goede of minder goede prestaties. Dit past niet bij het type motivatie en het type medewerker. Wanneer een medewerker in het werk wordt geconfronteerd met formele structuren, strakke regels en procedures en structureel gestandaardiseerd werk, draagt dit niet positief bij aan de intrinsieke motivatie (Woodman e.a., 1993, Amabile e.a., 1996). Dit vergt andere competenties en vaardigheden vanuit de manager op de manier van aansturing. Belangrijk is bijvoorbeeld dat verwachtingen worden uitgesproken, dat de medewerker wordt geïnformeerd op een niet controlerende manier en dat hij/zij wordt gestimuleerd om initiatief te nemen. De medewerker raakt hierdoor meer tevreden, het vertrouwen neemt toe en dit bevordert de uitkomsten in het werk (Deci e.a., 1989).

Bij intrinsieke motivatie werkt een medewerker aan een activiteit voor eigen tevredenheid en interesse en raakt gemotiveerd door de uitdaging die ermee samenhangt Ryan, Deci (2000).

Ohly en Sonnentag (2006) geven aan dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers komen met nieuwe ideeën en deze ook willen implementeren. De medewerker heeft daarbij wel de benodigde kennis nodig om problemen te detecteren. Mocht de medewerker de kennis niet hebben, dan zal er vanuit interesse naar gezocht worden om alsnog mee te kunnen denken en ideeën te kunnen aandragen (Ohly en Sonnentag 2006). Het komen met ideeën lijkt direct in relatie te staan met het nemen van persoonlijk initiatief. Dit uitgangspunt wordt in dit onderzoek getoetst.

H2A: Naarmate er meer intrinsieke motivatie aanwezig is, zal de mate van persoonlijk initiatief toenemen

### 2.2.6. Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie heeft in verschillende situaties een positief effect. De medewerker krijgt meer ervaring en stelt zich hierdoor vastberadener op (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Hierin wordt de tevredenheid in psychologische behoeftes vergroot (Gagne e.a., 1997) die vervolgens de uitkomsten van de werkzaamheden positief beïnvloeden. Er is een sterke samenhang tussen de activiteit en daaropvolgende consequenties zoals materialistische of verbale beloningen, de tevredenheid komt niet uit de activiteit zelf maar uit de beloning die tegenover de activiteit staat (Gagne & Deci, 2005). In de dagelijkse aansturing wordt extrinsieke motivatie veel toegepast vanwege de reden dat deze variant eenvoudiger te controleren is (o.a. Williamson, 1985). Doelstellingen en beloningen worden meetbaar gemaakt en transparant, voor iedereen geldt dezelfde beloning bij bijvoorbeeld het nemen van persoonlijk initiatief. In zekere zin kan dit worden gezien als een objectief beloningssysteem. Iedere medewerker weet bij op voorhand waar hij aan toe is. Extrinsieke motivatie wordt in de praktijk ook wel toegepast vanuit een tweeledige functie; bij de jaarlijkse evaluatie wordt het beloningssysteem als 'objectief' meetinstrument toegepast. De beloning staat in lijn met de verrichte prestaties en/of werkzaamheden. Deze doelstellingen zijn doorgaans in het begin van hetzelfde jaar tussen medewerker en leidinggevende besproken. Anderzijds fungeert de functie en de bijbehorende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden als indicator ten opzichte van de werkgelegenheid in de markt.

In de literatuur is extrinsieke motivatie een veelomvattend begrip en ruim besproken. De context en achterliggende argumenten kunnen daarmee ook duidelijk worden geschetst. Deci en Ryan (1985a, 1991) specificeren extrinsieke motivatie uit in vier onderliggende subdimensies namelijk externe regelgeving, geïntrojecteerde regelgeving, geïdentificeerde regelgeving en geïntegreerde regelgeving. In dit onderzoek komen de onderliggende subdimensies niet verder aan bod en gaat het onderzoek uit van het kader van extrinsieke motivatie zoals hierboven beschreven en beargumenteerd door Blanchard e.a. (2000), en Cameron & Pierce (1994).

Het management zal op voorhand een overweging moeten maken bij welke functies of onder welke condities ze intrinsieke of extrinsieke motivatie toepast. Dienen er activiteiten te worden uitgevoerd waarbij een beroep wordt gedaan op de creativiteit en flexibiliteit van de medewerker, dan doet de manager er verstandig aan om dit neer te leggen bij intrinsiek gemotiveerde medewerkers.

Een medewerker is extrinsiek gemotiveerd wanneer een activiteit wordt opgepakt met als doel het ontvangen van een beloning of het voorkomen van een sanctie. Ryan, Deci (2000).

De wijze van aansturing is hier belangrijk in; competitiegedrevenheid en het continu sturen op tastbare beloningen kunnen een nadelige impact hebben op het creatieve vermogen van een medewerker (Gagne, Deci 2005). Een medewerker wordt indirect geremd in flexibiliteit, oplossend vermogen en het cognitieve denkpatroon. Echter, niet alle onderdelen van een functie zijn even interessant en uitdagend en behoeven daarom ook niet altijd vanuit intrinsieke motivatie uitgevoerd te worden. Extrinsieke motivatie vormt daarmee een goede basis voor werkmotivatie, ze kan goed worden toegepast op werkzaamheden die routinematig van aard zijn en niet heel complex. Het gaat hierbij het bijzonder om een onderdeel van de functie. Extrinsieke motivatie op haar beurt draagt bij aan de 'interne motivatie'. Hiermee wordt bedoeld dat een medewerker wel de voldoening krijgt wanneer ze een taak goed uitvoert maar deze motivatie

draagt niet bij aan andere vormen van intrinsieke motivatie zoals interesse en plezier hebben in het uitvoeren van het werk (Hackman en Oldman, 1976).

Extrinsieke motivatie draagt niet 'onbeperkt' bij aan persoonlijk initiatief. Op een zeker punt resulteert extrinsieke motivatie niet in het nemen van meer persoonlijk initiatief. Wanneer een medewerker extrinsiek is gemotiveerd, zal de medewerker er alles aan doen om zijn/haar werk goed uit te voeren (Amabile, 1993). Dit is niet anders dan bij intrinsieke motivatie. Het doel waarmee de medewerker het werk uitvoert maakt wel het verschil. Een extrinsieke medewerker heeft met het uitvoeren van het werk een ander doel voor ogen namelijk hij/zij werkt toe naar de beloning die daar tegenover staat (Amabile, 1993). Doordat hij/zij dit doel voor ogen heeft, wordt er niet verwacht dat de mate van persoonlijk initiatief wordt verhoogd. Er worden niet meer initiatieven genomen zolang dat niet nodig is om het doel te bereiken. Een hogere beloning draagt hier ook niet aan bij, immers het doel blijft hetzelfde uitgangspunt. Persoonlijk initiatief is niet het doel waarnaar toe wordt gewerkt, wel de drive naar het halen van een deadline of andere doelstelling.

H2B: De relatie tussen extrinsieke motivatie en de mate van initiatief heeft de vorm van een omgekeerde U relatie

### 2.2.7. Relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie op het nemen van persoonlijk initiatief

Creatief denkvermogen en het brengen van ideeën komen beter tot uiting wanneer een medewerker intrinsiek is gemotiveerd (McGraw, 1978). Vanuit dit perspectief is ook hypothese 2A opgebouwd. Initiatief is ook terug te zien onder medewerkers die werken in een competitieve omgeving en andere extrinsieke factoren. De twee vormen van motivatie kunnen elkaar goed aanvullen. In de huidige literatuur is onderzocht dat extrinsieke motivatie een nadelige invloed heeft op intrinsieke motivatie en daarmee wordt innovatie en creativiteit belemmerd (Frey, Jegen 2001). Frey en Jegen (2001) en Deci, Ryan en Koestner (1999) hebben de onderlinge relatie tussen beide motivatoren uitgedrukt in het crowding out effect. Het crowding out effect ontstaat wanneer een individu door externe factoren sterker wordt gestimuleerd bij het uitvoeren van een activiteit met als gevolg dat de intrinsieke motivatie hierdoor wordt ondermijnd. Met externe stimulatie wordt enerzijds het ontvangen van een beloning/incentive bedoeld, anderzijds het 'bestrafen' wanneer de activiteit niet juist tot uitvoering wordt gebracht. Het crowding out effect ontstaat bij repeterende acties. De intrinsieke motivatie wordt niet 'aangetast' wanneer een individu een onverwachte beloning ontvangt of wanneer de beloning niet gekoppeld is aan een specifieke taakinvinging (Frey & Jegen, 2001). Bij het crowding out effect verschuift het doel waarmee een medewerker een activiteit wilde oppakken van intrinsiek naar een meer extrinsieke afweging.

Wanneer extrinsieke motivatie wordt toegepast op medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn, zal de intrinsieke motivatie afnemen en daarmee ook de mate van persoonlijk initiatief. Een intrinsiek gemotiveerde medewerker presteert optimaal wanneer hij/zij autonoom zijn werk kan uitvoeren en vrijheid ervaart in het indelen van prioriteiten in het werk. Tevens wil de medewerker zich graag ontwikkelen en zoekt daarbij werkzaamheden die uitdagend en vernieuwend zijn. Hij/zij dient de ruimte te krijgen om het werk uit te voeren en zichzelf te kunnen ontwikkelen. Bij een aansturing op basis van extrinsieke motivatie wordt er controle uitgevoerd en dient de medewerker zich te houden aan strakkere formaliteiten en kaders. De medewerker voelt zich hier niet prettig bij, hij/zij kan niet optimaal presteren en als gevolg van de rigide aansturing neemt het vertrouwen af en het creatieve vermogen (o.a. Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990). Andere kenmerken van extrinsieke aansturing zoals het werken met deadlines en veel competitiviteit in het werk resulteren in een afname van intrinsieke motivatie omdat ze geassocieerd worden met controle in het werk (Ryan en Deci, 2000).

H2C: Naarmate de extrinsieke motivatie toeneemt, zal het effect van intrinsieke motivatie op het nemen van persoonlijk initiatief afnemen

### 2.2.8. Job design

De karakteristieken van een baan zorgen ervoor dat een medewerker tevredener is en gemotiveerder te werk gaat. Dit is terug te zien in de individuele performance van de medewerker (Morgeson & Campion, 2003, Parker & Wall, 1998 en Wall & Martin, 1987). Karakteristieken kunnen worden onderverdeeld in taak karakteristieken, kennis karakteristieken en sociale kenmerken. In dit onderzoek worden niet alle facetten toegelicht maar ligt de nadruk op autonomie, feedback en complexiteit in het werk. Dit zijn dimensies die de medewerker niet zelf volledig kan beïnvloeden. Naar feedback kan men deels zelf op zoek gaan, autonomie en complexiteit in het werk zijn aspecten die de organisatie faciliteert. Vanuit organisatorisch perspectief is het belangrijk om vast te stellen wat het effect is van autonomie, feedback en complexiteit in het werk op persoonlijk initiatief. Het is bekend deze karakteristieken zich uiten in tevreden werknemers en een verhoogde productiviteit. De dimensies kennen een sterke samenhang met intrinsieke motivatie (Gagne en Deci 2005). Vanuit de argumenten in de bestaande literatuur kunnen we veronderstellen dat deze dimensies direct of indirect bijdragen aan persoonlijk initiatief.

### 2.2.9. Autonomie

Er is sprake van autonomie in het werk wanneer een medewerker vrij is in het indelen van zijn/haar werkzaamheden en vrij is in het nemen van beslissingen en het uitvoeren van het werk (o.a. Jackson & Mullarkey, 1995). Een medewerker wordt gestimuleerd om minder vanuit regels en kaders werkzaamheden uit te voeren en meer vanuit eigen perceptie. Doordat de medewerker in een bepaalde mate vrij is om zijn werk in te delen, is het aannemelijker dat er werkzaamheden of projecten worden opgepakt waar de interesse naar uit gaat. Medewerkers die autonoom het werk uitvoeren voelen zich waarschijnlijk meer verantwoordelijk over het werk (Ohly en Sonnentag 2006). Dit uit zich in een probleemoplossend vermogen en het ontwikkelen van efficiëntere werkwijzes. Daarmee wordt verondersteld dat de medewerker met ideeën komt om verbeteringen door te voeren en daarmee dus ook meer initiatief toont.

'Freedom is the heart of the learning organization, because the impulse to generative learning is the desire to create something new, something that has value and meaning to people'.  
Senge (1994)

De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van een taak ligt hoger bij autonome functies. Door dit verantwoordelijkheidsgevoel en de hogere autonomie kan de medewerker vaak wel een eigen conclusie trekken of het werk wat hij/zij gaat opleveren ook goed is. Een medewerker die een functie uitvoert met een lagere autonomie zal zich sneller spiegelen aan de prestaties van zijn/haar collega's of leidinggevende. De mate van 'succesvol' werk opleveren hangt dan af of de geleverde prestatie 'beter' is dan die van collega's of de leidinggevende.

H3A: Autonomie wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk

### 2.2.10. Feedback

Feedback is een waardevolle bron voor medewerkers omdat het bijdraagt in het behalen van doelen (Crant, 2000). Ook wanneer er sprake is van onzekerheid gaat men op zoek naar feedback. Met feedback gaat het in het bijzonder om feedback over de performance van het werk, over de uitkomsten of resultaten van de werkzaamheden. Feedback, ontvangen door andere collega's of de leidinggevende(n), kan in deze context dus ook betekenen dat iemand nadere uitleg krijgt over bepaalde werkprocessen (Morgeson en Humphrey, 2006) met als doel fouten te elimineren en kennis te vergroten. Medewerkers raken deskundiger wanneer ze feedback ontvangen doordat ze in staat worden gesteld huidige werkzaamheden te verbeteren (Amabile 1993) en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen (Crant, 2000). Over het algemeen zijn nieuwe medewerkers actiever op zoek naar feedback. Deze categorie medewerkers is zowel op zoek naar de juiste organisatorische- en werkprocessen maar ook op zoek naar een bevestiging of ze het werk goed uitvoeren. (Morrison 1993). Dit pro actieve gedrag sluit aan bij de kenmerken van intrinsieke

motivatie van waaruit nieuwe ideeën (door o.a. de nieuw ontwikkelde inzichten) worden doorvertaald naar het nemen van initiatief. Deci, Connell en Ryan (1989) benadrukken wel dat de persoonlijke stijl van de leidinggevende bepalend is voor de toegevoegde waarde van feedback. Het aansturen op een meer autonome wijze in plaats van een controlerende wijze zorgt ervoor dat het onderling vertrouwen toeneemt. Oldham & Cummings (1996) beargumenteren dat ondersteunend en stimulerend gedrag van de leidinggevende bijdraagt aan het creatief vermogen van de medewerker en dat dit de performance op het gebied van nieuwe ideeën verhoogd. Met stimulerend gedrag wordt bedoeld dat de medewerker wordt voorzien van positieve feedback en dat de leidinggevende fungeert als sparringspartner.

H3B: Feedback wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk

### 2.2.11. Complexiteit in het werk

complexiteit in het werk omvat de mate waarin de werkzaamheden van een functie moeilijk en complex zijn om uit te voeren. Specifieker geformuleerd, het vereist het gebruik van meerdere en diverse vaardigheden en de functie is veeleisend en uitdagend, wat resulteert in het willen behalen van positieve resultaten (Edwards e.a., 2000). Bijkomende barrières worden overwonnen doordat er vanuit proactiviteit inspanningen worden verricht om de resultaten te kunnen behalen. De proactiviteit verhoogt de kans op het nemen van persoonlijk initiatief doordat er een aanpak of methode wordt gezocht om de barrières te overwinnen en de complexe werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Wanneer de baan uitdagend en complex is zijn medewerkers enthousiast over het werk en geïnteresseerd in het uitvoeren en afronden van de werkzaamheden. Een hoger niveau van complexiteit in het werk draagt daarnaast ook bij aan de ontwikkeling van meer kennis binnen het vakgebied (Amabile, 1988) waardoor nog meer kansen kunnen worden gesignaleerd die kunnen worden doorvertaald in het nemen van persoonlijk initiatief.

De complexiteit wordt afgezet tegen een 'routine baan'. Een routinebaan wordt gekenmerkt door veel structuur en routine, weinig autonomie en veel controle (Ohly en Sonnentag, 1999). Overigens kan er bij een complexe baan ook routine ontstaan. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers die een routine baan uitoefenen minder innovatief gedrag vertonen. Een hogere mate van complexiteit in het werk draagt volgens de literatuur bij aan persoonlijk initiatief omdat het gevoel van verantwoordelijkheid voor het werk wordt vergroot (Frese, Garst & Fay, 2007). Een tekort aan uitdaging en diversiteit in kennis en vaardigheden leidt volgens Frese, Garst en Fay (2007) zelfs tot het gevoel van hulpeloosheid wat resulteert in negatieve motivatie.

H3C: Complexiteit in het werk wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief in het werk

### 2.3. Conclusie

Veranderingen in de maatschappij en markt vragen om organisatorische aanpassingen in strategie, structuur en management. Onderlinge competitiviteit neemt toe, organisaties kunnen alleen overleven door deze competitie aan te gaan en zich zien te onderscheiden in haar product of dienst. De kansen die zich voordoen voor elke organisatie, worden ontwikkeld door de individuele werknemers. Het is essentieel dat medewerkers voldoende kennis ontwikkelen en worden gestimuleerd tot het nemen van initiatief. Het nemen van persoonlijk initiatief karakteriseert zich door haar consistentie, lange termijn focus, actiegerichtheid en is bestand tegen barrières en tegenvallers.



## 3. Methodologie

Dit hoofdstuk schetst in grote lijnen hoe het onderzoek van deze scriptie is ontwikkeld en waarom. Om hiertoe te komen, wordt in het onderzoek beschreven hoe de onderzoeksmethode is ontwikkeld, het doel van het onderzoek, de onderzoeksvragen, de methodologische aanpak en welke onderzoeksactiviteiten zijn toegepast. De volgende twee paragrafen brengen de onderzoeksvragen en hypothesen in kaart evenals de methodologische aanpak. De (wijze van) dataverzameling wordt vervolgens uitgeschreven en paragraaf 3.5 omvat een overzicht van de meetmethodes met betrekking tot de toegepaste variabelen en de betrouwbaarheid en validiteit van deze variabelen. Paragraaf 3.7 omvat de conclusie van dit hoofdstuk.

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode uitgewerkt. Beginnend bij de gekozen methode, gevolgd door een uitleg van het onderzoeksontwerp. Hierop volgen het ontwerp van de vragenlijst, controle variabelen, pilot test en dit hoofdstuk wordt afgerond met een beschrijving van de dataverzameling.

## 3. Methodologie

### 3.1. Overzicht onderzoeksvragen en hypothesen

In onderstaande tabel staan de onderzoeksvragen en de ontwikkelde hypothesen gepresenteerd.

Onderzoeksvraag	Hypothese
OV1 Wat is de rol van brede en diepe kennis op persoonlijk initiatief?	H1A: Naarmate brede kennis toeneemt, neemt persoonlijk initiatief toe. H1B: De relatie tussen diepe kennis en de mate van initiatief heeft de vorm van een omgekeerde U relatie.
OV2 Wat is de rol van intrinsieke en extrinsieke motivatie op persoonlijk initiatief?	H2A: Naarmate er meer intrinsieke motivatie aanwezig is, zal de mate van persoonlijk initiatief toenemen. H2B: De relatie tussen extrinsieke motivatie en de mate van initiatief heeft de vorm van een omgekeerde U relatie.
OV3 Heeft extrinsieke motivatie een impact op intrinsieke motivatie bij het nemen van persoonlijk initiatief?	H2C: Naarmate de extrinsieke motivatie toeneemt, zal het effect van intrinsieke motivatie op het nemen van persoonlijk initiatief afnemen.
OV4 Wat is de rol van de dimensies van job design op persoonlijk initiatief?	H3A: Autonomie wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk 3B: Feedback wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk 3C: Complexiteit in het werk wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief in het werk

Tabel 2: Overzicht van de onderzoeksvragen en de ontwikkelde hypothesen

### 3.2. Methodologische aanpak

De ontwikkelde hypothesen worden getoetst door middel van het toepassen van deductief onderzoek, waarvan het theoretisch kader wordt gevolgd zoals beschreven door Collis & Hussey (2009). Het type onderzoek wordt gedefinieerd als analytisch of verklarend en richt zich op het vinden van een correlatie tussen de meerdere variabelen (Collis & Hussey, 2009).

### 3.3. Onderzoeksmethode

De wijze van dataverzameling en analyse van de kwantitatieve data die in dit onderzoek wordt toegepast om de hypothesen te kunnen meten, is gerelateerd aan de probleemstelling. Vanuit het theoretisch kader wordt verondersteld welke factoren invloed hebben op persoonlijk initiatief op het werk, waarbij niet specifiek wordt gekeken naar een specifieke branche, organisatie of afdeling, maar generiek. Het uitzetten van een vragenlijst en het statistisch analyseren is een geschikte benadering (Mom, 2006).

De volgende onderzoeksactiviteiten zijn uitgevoerd: vooronderzoek; er is literatuur geraadpleegd naar persoonlijk initiatief (Frese, 1996) kennis (Leonard-Barton, 1995) motivatie (o.a. Deci, 1971) en job design (o.a. Campion & McClelland, 1991). Op basis van deze literatuur is de probleemstelling, onderzoeksvragen en het conceptueel model gedefinieerd. Fase twee: vanuit de literatuur zijn de hypothesen ontwikkeld. Fase drie: de vragenlijst is opgesteld en uitgezet. Fase vier: verschillende vormen van analyse worden toegepast om uitkomsten inzichtelijk te maken. Tenslotte worden de bevindingen beschreven.

### 3.4. Steekproef en dataverzameling

Om tot een gerichte steekproef en dataverzameling te komen, bestaat de empirische dataverzameling uit twee onderdelen.

Eerste fase: identificeren van een steekproef

Er dient sprake te zijn van een selectie van organisaties waarbij onderling een verschil in type branche is te definiëren. Het verhoogt daarmee de kans op variëteit in uitkomsten die kunnen worden getoetst op persoonlijk initiatief (Mom, 2007).

De vragenlijst is uitgezet onder profit en non-profit organisaties. Binnen deze selectie is gekeken naar variëteit van de branche, de vragenlijst is bijvoorbeeld uitgezet binnen de branche woningcorporatie, industrie en telecom. Doordat de vragenlijst binnen de non-profit en profit sector kan worden uitgezet zijn veel organisaties aangeschreven. De vragenlijst is ontwikkeld via de online tool SurveyMonkey en ook op deze wijze uitgezet in mei 2011 onder 973 organisaties binnen Nederland.

Daarnaast is het essentieel dat de betreffende medewerkers de vragen over persoonlijk initiatief en de daarmee samenhangende onderwerpen willen beantwoorden. Het zijn persoonlijke vragen en een medewerker of groep medewerkers kan zich niet veilig voelen binnen zijn/haar huidige functie, gedurende het onderzoek.

Er is rekening gehouden met deze mogelijke kwetsbaarheid van dataverzameling. Daarvoor is gekozen voor het uitzetten van een online vragenlijst.

Het voordeel van het uitzetten van online vragenlijsten is dat bepaalde groepen respondenten zich comfortabeler voelen doordat ze reeds een frequente tijd per dag online doorbrengen.

Daarnaast wordt de drempel weggenomen om de vragenlijst eventueel per post te retourneren (Bryman & Bell, 2003).

Tweede fase: dataverzameling

De vragenlijst omvat een breed scala aan vragen, gerelateerd aan persoonlijk initiatief en de overige variabelen. Algemene vragen zijn gesteld over de respondent (bijvoorbeeld geboortejaar en opleidingsniveau) en over de organisatie (onder andere branche en functienaam). Vervolgens is de structuur van de vragenlijst opgebouwd door de vragen per variabele te categoriseren. De managers van de organisaties is gevraagd de vragenlijst zelf in te vullen en uit te zetten onder de medewerkers. Als onderzoeker kan ik met deze structuur geen invloed uitoefenen in de selectie van medewerkers, de deelnemende afdelingen of units van de organisatie. Daarnaast is in overeenstemming met een aantal organisaties afgesproken om de vragenlijst direct onder de medewerkers uit te zetten. De online vragenlijst kan worden geactiveerd via een link die per mail is gecommuniceerd. Om betrokkenheid te vergroten is het doel van het onderzoek en de vragenlijst met de manager doorgenomen. De anonimiteit van de respondent is gewaarborgd door de vragenlijst anoniem uit te zetten. De respondent hoeft geen gegevens in te vullen die de anonimiteit in twijfel brengen.

Voordat de vragenlijst is uitgezet, is deze getest onder een pilot groep. De vragenlijst is uitgezet onder 7 respondenten waarbij is gevraagd verschillende aspecten van de vragenlijst te evalueren zoals context, moeilijkheid van de vragen en lay-out. Het doel van deze pilotsteekproef is het identificeren en elimineren van potentiële problemen en het voorkomen van errors in verder onderzoek (Bryman, Bell, 2007). Het duurde gemiddeld 11 minuten om de vragenlijst in te vullen, dit vonden de respondenten acceptabel. Er zijn twee vragen anders geformuleerd (vraag 2 van brede kennis, vraag 4 bij initiatief) omdat de huidige vraagstelling niet duidelijk genoeg was geformuleerd.

### 3.5 Meting en validatie van variabelen

In deze paragraaf wordt de structuur in operationele termen uitgeschreven ten behoeve van het testen en meten van de variabelen. De toegepaste items zijn gebaseerd op bestaande schalen uit de literatuur. De statistische basisuitkomsten op de schalen staan gepresenteerd in tabel 5.

#### 3.5.1 Afhankelijke variabele: persoonlijk initiatief

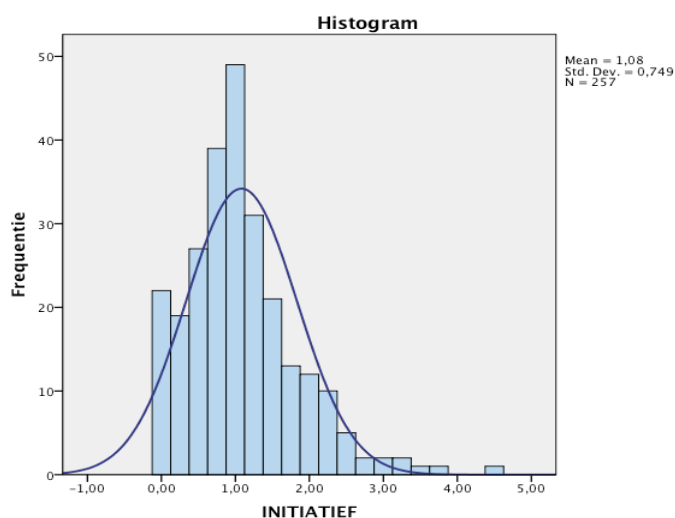
De afhankelijke variabele is de variabele waarover een voorspelling wordt gedaan, in dit onderzoek persoonlijk initiatief (Collis & Hussey, 2009).

De schaal persoonlijk initiatief is afkomstig vanuit het concept van self-efficacy, beschreven door Bandura (1977, 1986). Deze schaalindeling geeft een nauwkeuriger indicatie van initiatief op het werk doordat deze schaal de daadwerkelijke actie gerichtheid van de medewerker in kaart brengt. Respondenten zijn gevraagd meerdere stellingen te beoordelen aan de hand van een 7 punt likertschaal van helemaal eens tot helemaal mee oneens.

McClelland (1987) en Spencer en Spencer (1993) bekritisieren dat vragenlijsten de theorie op het gebied van persoonlijk initiatief op het werk zullen ondersteunen maar niet daadwerkelijk het gedrag van de individu reflecteren. Dit kan als nadeel worden gezien. Blanchard e.a. (2009) en Amabile e.a. (1994) hebben aangetoond in onderzoek dat motivatie, een andere vorm van gedragsuiting via kwantitatief onderzoek duidelijke en resultaatgerichte uitkomsten biedt. Door de juiste schaal toe te passen en gebruik te maken van een 7 punt likertschaal krijgt het onderzoek meer dimensie. Daarnaast kan aan de hand van kwantitatief een groter bereik worden behaald in relatief korte tijd en dit vormt een extra stimulans voor kwantitatief onderzoek.

Betrouwbaarheid en validiteit is gemeten door het toepassen van Cronbach Alpha. De schaal voor persoonlijk initiatief heeft een uitkomst van  $\alpha$  0.712 en is daarmee betrouwbaar en valide.

De schaal is getest op normaliteit. Onderstaande histogram laat zien dat de data redelijk normaal verdeeld is. Het histogram laat een redelijke piek zien rond de uitkomst van waarde 1. De verklaring hiervoor is terug te zien in de opbouw van de likert schaal. De 7 puntsschaal kent een waarde van 0 = helemaal eens en 6 is helemaal oneens. Daarmee kan er geconcludeerd worden dat de respondenten zichzelf in meer of mindere mate initiatief zien nemen. Dit komt ook overeen met de literatuur. Frese e.a., (1996) en Fay (1998) beschrijven dat er altijd een bepaald niveau van persoonlijk initiatief aanwezig is, dit is een persoonskenmerk. De curve in onderstaande histogram laat een valide verdeling zien waarmee verder analyse wordt uitgevoerd.



note: 7 punt likertschaal: 0 =helemaal mee eens, 6 = helemaal mee oneens

*Figuur 3: Normaalverdeling schaal initiatief*

### 3.5.2. Onafhankelijke variabelen: kennis, motivatie en job design

De onafhankelijke variabelen zijn variabelen die worden gebruikt om voorspellingen op te baseren (Collis & Hussey, 2009). De onafhankelijke variabelen representeren factoren die een medewerker tijdens het werk kan toepassen, bezit of wil ontwikkelen.

Onafhankelijke variabele: kennis

Begin jaren 90 hebben Leonard-Barton (1995) en Lansiti (1993) onderzoek gedaan naar brede en diepe kennis en daarbij is een eerste aanzet gedaan tot de relatie met persoonlijk initiatief op het werk. Morgeson and Humphrey (2006) hebben een Work Design Questionnaire ontwikkeld waarbij de brede en diepe kennis verder is onderzocht in relatie tot werktevredenheid. De schaal brede kennis reflecteert de mate waarin een medewerker meerdere verschillende vaardigheden dient toe te passen om het werk te kunnen uitvoeren. De schaal diepe kennis reflecteert de mate waarin een medewerker gespecialiseerde kennis en vaardigheden dient toe te passen. Beide schalen zijn middels een 7 punt likertschaal voorgelegd aan de respondenten. Cronbach  $\alpha$  is 0.831 voor brede kennis en  $\alpha$  0.849 op diepe kennis.

Onafhankelijke variabele: motivatie

In dit onderzoek is een schaal gezocht waarbij intrinsieke en extrinsieke motivatie wordt gerelateerd aan werkmotivatie. Blanchard, Tremblay, Taylor, Pelletier and Villeneuve (2009) hebben een schaal ontwikkeld die aansluit bij de theorie van Gagne en Deci (2005). Intrinsieke en extrinsieke motivatie omvat in dit onderzoek de meest uitgebreide schaalindeling. Dit heeft er mee te maken dat extrinsieke motivatie vanuit de literatuur is onderverdeeld in vier onderliggende dimensies. Deze staan genoemd in paragraaf 2.2.6. De schaal omvat in totaal 18 items en is ingedeeld in een 7 punt likert schaal waarbij de respondenten de items konden beantwoorden van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens.

De schalen zijn valide en betrouwbaar op basis van de volgende Cronbach Alpha uitkomsten: intrinsieke motivatie ( $\alpha = 0.782$ ) en extrinsieke motivatie ( $\alpha = 0.770$ )

Onafhankelijke variabele: autonomie

Om de literatuur op het gebied van individuele autonomie te koppelen aan dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de schaalindeling zoals Langfred (2005) deze heeft toegepast in zijn onderzoek naar autonomie in 2005. De schaal bestaat uit vier items en de uitkomst is Cronbach  $\alpha$  0.855.

Onafhankelijke variabele: feedback

Feedback is naast complexiteit ook een karakteristiek in het werk en daarom afkomstig uit dezelfde

Work Design Questionnaire (WDQ) van Morgeson en Humphrey (2006). De schaalindeling voor het toetsen van feedback kent drie items en kent een uitkomst van Cronbach  $\alpha$  0.875.

Onafhankelijke variabele: complexiteit

Morgeson en Humphrey (2006) hebben een Work Design Questionnaire (WDQ) ontwikkeld waarin de werkkarakteristieken worden gemeten. Hieronder valt ook de schaal van complexiteit die in dit onderzoek is toegepast. De schaal voor complexiteit bestond uit vier items, twee ervan bleken voor onze analyse niet relevant te zijn. Deze zijn dan ook verwijderd en daarmee is de uitkomst op basis van Cronbach  $\alpha$  0.804.

### 3.5.3. Controle variabelen

Overeenkomstig met voorgaande studies naar persoonlijk initiatief, worden een aantal controlevariabelen meegenomen in de analyse. De volgende controle variabelen zijn toegevoegd: opleidingsniveau, leidinggevende functie en jaren dienstverband.

Controle variabele: opleidingsniveau

Onder de respondenten is gevraagd naar de hoogst genoten opleiding. Er zijn daarbij klassen aangemaakt in de categorieën MBO, HBO, WO of anders. De laatste categorie is minimaal ingevuld en wordt daarom ook niet toegepast in de analyse. Door een gedegen opleiding ontwikkelt een medewerker vaardigheden en kennis die helpen bij het identificeren van problemen en het vinden van een oplossing hiervoor (Mumford en Gustafson 1988). Deze auteurs hebben educatie in verband gebracht met innovatie en zagen hierbij een positieve relatie. Met een gedegen opleiding wordt niet per definitie het hoogste niveau bedoeld, immers, het hoogste niveau resulteerde niet in een hogere of 'betere' innovatie. In dit onderzoek wordt er getoetst of er een verschil is tussen WO niveau en HBO en MBO niveau op het nemen van initiatief.

Controle variabele: leidinggevende functie

De controle variabele 'leidinggevende functie' maakt inzichtelijk of er een verschil valt te constateren bij het nemen van persoonlijk initiatief. Enerzijds kan er worden beargumenteerd dat een leidinggevende een voorbeeldrol heeft en dat dit is terug te zien in het nemen van persoonlijk initiatief. Een leidinggevende ontvangt informatie vanuit de medewerkers en vanuit het hoger management waardoor hij/zij sneller in staat is om nieuwe ideeën te vertalen tot concrete acties (Kanter, 2004). Anderzijds is het aan de leidinggevende om de medewerkers te stimuleren om creatief te denken. Wanneer een leidinggevende zelf gemotiveerd is, is dit terug te zien in de creatieve performance van de medewerkers (Tierney e.a. 1999).

De verhouding tussen leidinggevende functie of geen leidinggevende functie is evenredig verdeeld. Van de 257 respondenten vervult 56,4% geen leidinggevende functie, 43,6% wel.

Controle variabele: jaren dienstverband

Proactief gedrag en performance is in eerder onderzoek in verband gebracht met het aantal jaren dienstverband. Het proactieve gedrag wordt gekenmerkt door de individu die actief op zoek gaat naar kansen. Het achterliggende idee is dat de medewerker niet passief gebeurtenissen op zich af laat komen maar zelf een eigen kader vormt (Gerhardt e.a. 2009). De veronderstellingen en uitkomsten zijn verdeeld wanneer het gaat om jaren dienstverband en proactief gedrag. Gerhardt e.a. (2009) beargumenteren dat nieuwkomers in een organisatie proactiever zijn. Nieuwkomers ondernemen meer, ze gaan bijvoorbeeld op zoek naar informatie, bouwen relaties op en willen meerdere taken tegelijkertijd oppakken. Dit resulteert in actief gedrag en draagt bij aan persoonlijk initiatief. Een andere invalshoek is afkomstig van Ohly en Sonnentag (2006) die veronderstellen dat medewerkers met een gemiddeld aantal jaren dienstverband voldoende vaardigheden en kennis hebben ontwikkeld die bijdragen aan het creatief vermogen. Van deze categorie werknemers wordt volgens Ohly en Sonnentag (2006) dan ook verwacht dat ze creatiever zijn in vergelijking met werknemers met een kort of lang dienstverband.

### 3.6. Data analyse

#### 3.6.1. Respondenten

973 organisaties zijn benaderd om mee te werken aan het onderzoek.

Van daaruit zijn er 295 vragenlijsten ingevuld, waarvan er 257 bruikbaar zijn. 38 vragenlijsten zijn voor minder dan 70% ingevuld en worden door te veel ontbrekende gegevens niet meegenomen in het onderzoek. 257 vragenlijsten corresponderen met een respons percentage van 26,4%.

Aangeschreven organisaties	973
Aantal ontvangen vragenlijsten	295
Aantal toegepaste vragenlijsten	257
Respons percentage	26,4%

Tabel 3: Respons uit aangeschreven organisaties

#### 3.6.2. Toetsen van data

De analyse begint bij het controleren op ontbrekende data. Ontbrekende data kan voorkomen door mogelijke errors in de online tool of tijdens het importeren van de data naar SPSS. Ontbrekende data kan de generaliseerbaarheid van de resultaten beïnvloeden (Collis & Hussey, 2009). Er is een controle in de vragenlijst opgenomen om er zeker van te zijn dat alle vragen worden ingevuld door de respondent voordat deze wordt verstuurd. Bij controle is gebleken dat er geen ontbrekende data is geconstateerd.

#### 3.6.3. Karakteristieken van de steekproef

De steekproef is uitgezet onder 973 bedrijven, waarvan 257 respondenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld. 55,3% is man, 44,7% is vrouw en het opleidingsniveau is verdeeld onder 19,8% MBO, 42,4% HBO en 30,7% WO. 17,1% is  $\leq 1$  jaar in dienst bij zijn huidige werkgever, 44,7%  $\leq 3$  jaar. Tabel 4 geeft de socio-demografische resultaten van de respondenten weer, en laat zien dat de verhouding normaal verdeeld is.

Geslacht	Leeftijd	Jaren dienstverband	Opleidingsniveau
Man 55,3%	Gemiddeld 40 jaar	$\leq 1$ jaar 17,1%	MBO 19,8%
Vrouw 44,7%	Jongste respondent 22 jaar	$\leq 3$ jaar 44,7%	HBO 42,4%
	Oudste respondent 64 jaar	$\geq 7$ jaar 35,8%	WO 30,7%
			Anders 7,0%

Tabel 4: demografische kenmerken van respondenten

#### 3.6.4. Betrouwbaarheid en validiteit

Voor een nauwkeurige weergave van de variabelen waar onze interesse naar uit gaat, dient het metingsproces te voldoen aan betrouwbaarheid en validiteit (Collis & Hursey, 2009). De manier waarop de verschillende concepten operationeel zijn geformuleerd, sluiten aan met de empirische gefundeerde theorieën. Data is verzameld door een vragenlijst uit te zetten, waar een goede respons rate op is gemeten. Dit geeft aanwijzingen voor betrouwbaarheid van de data. De schalen zijn getest op betrouwbaarheid met de toepassing van Cronbach Alpha, en de data is onderzocht op ontbrekende gegevens. Er is geen missende data gevonden. De procedures, het verzamelen en samenstellen van de data, is goed doordacht en accuraat.

### **3.7. Conclusie**

In dit hoofdstuk is de onderzoeksaanpak, onderzoekssetting en de dataverzameling beschreven. Daarnaast omvat dit hoofdstuk de meetmethode voor betrouwbaarheid en validiteit. De empirische methode betaamt uit het vaststellen van de steekproef en de wijze van dataverzameling. In het volgende hoofdstuk wordt de analyse besproken. Dit stelt ons in staat om duidelijk de in meer of mindere mate van de aanwezigheid van kennis of motivatie (bijvoorbeeld) in kaart te brengen op persoonlijk initiatief.



## 4. Resultaten

Volgens de huidige literatuur is er niet veel kwantitatief onderzoek uitgevoerd met betrekking tot het meten van persoonlijk initiatief. Om dit hiaat in de literatuur kleiner te maken, is kwantitatief onderzoek uitgevoerd en wordt in dit hoofdstuk de analyse van de data beschreven. Paragraaf 4.1 identificeert de factor analyse, waaruit voor alle variabelen een exacte schaalindeling is samengesteld.

Betrouwbaarheid wordt vastgesteld door Cronbach Alpha (Collis & Hussey, 2009). Deze methode stelt ons in staat om verdere analyses te kunnen uitvoeren, de correlatiematrix en de meervoudige regressie analyse. De hypothesen worden getest en uitkomsten worden in paragraaf 4.3 gepresenteerd. Dit hoofdstuk biedt inzicht in de relatie tussen kennis, motivatie en job design op persoonlijk initiatief.

## 4.1. Factor Analyse

De factor analyse is toegepast om statistisch te toetsen of de items uit de literatuur bij de gedefinieerde variabelen horen. Op deze manier wordt er inzicht geboden in de structuur van de dataset. In de bijlage is de factor analyse opgenomen. De factor analyse laat zien dat de variabelen opgesteld vanuit de literatuur analytisch te herleiden zijn, de items zijn vervolgens samengevoegd waaruit één afhankelijke variabele en 7 onafhankelijke variabelen zijn vastgesteld. Noemenswaardig in deze factor analyse zijn de hoge uitkomst bij feedback ( $\alpha$  0.875) en autonomie ( $\alpha$  0.855). Een aantal items binnen de schaal complexiteit zijn niet meegenomen in de uiteindelijke vaststelling van de variabele complexiteit omdat deze de schaal te veel negatief beïnvloedde. Deze schaal kent uiteindelijk twee items met een uitkomst van Cronbach  $\alpha$  0.804.

Variabele	Naam variabele	Voor factor analyse		Na factor analyse		
		Aantal items	Cronbach $\alpha$	Aantal items	Cronbach $\alpha$	mean
Afhankelijk	Initiatief	6	0.480	4	0.712	1,0827
Onafhankelijk	Brede kennis	4	0.505	3	0.831	0,7717
Onafhankelijk	Diepe kennis	4	0.849	3	0.849	1,9131
Onafhankelijk	Extrinsieke motivatie	Samenvoeging van 4 schalen		11	0.770	9,3113
Onafhankelijk	Intrinsieke motivatie	3	0.782	3	0.782	1,2659
Onafhankelijk	Complexiteit	6	0.071	2	0.804	4,4125
Onafhankelijk	Autonomie	6	0.829	4	0.855	1,2792
Onafhankelijk	Feedback	3	0.875	3	0.875	1,8184

Tabel 5: Factoranalyse

## 4.2. Spearson's correlatiematrix

Nadat de schalen zijn gedefinieerd volgens de factor analyse wordt er gekeken naar de onderlinge samenhang tussen deze variabelen.

Tabel 6 presenteert de uitkomsten van de descriptive statistics en de correlaties van alle variabelen. Het gemiddelde en de standard deviation staan vermeld onder descriptive statistics en de correlatie coëfficiënt maakt inzichtelijk hoe de relaties tussen twee variabelen met elkaar samenhangen (Collis en Hussey, 2009). De uitkomsten zijn tevens getoetst op multicollineariteit.

De uitkomsten laten zien dat persoonlijk initiatief goed correleert met intrinsieke motivatie, brede kennis en autonomie. Deze variabelen laten ook onderling een sterke samenhang zien. De correlatie coëfficiënt tussen intrinsieke motivatie en brede kennis is  $r_s$  0.423\*\*. Een verklaring hierin kan zijn dat brede kennis het zoeken naar oplossingen buiten het standaard referentiekader bevordert, de medewerker gaat dus proactief op zoek naar oplossingen. Dit resulteert in een hogere kans op innovatie en ideeën. (Cyert and March, 1963). Intrinsieke motivatie en autonomie correleren  $r_s$  0.313\*\*. Dit is een verwachte uitkomst op basis van de literatuur. Autonomie verhoogt de medewerkertevredenheid doordat de medewerker het gevoel heeft minder gecontroleerd te worden maar meer vanuit eigen inzicht kan handelen. De aspecten die nodig zijn om op autonomie wijze medewerkers aan te sturen, komen overeen met de kenmerken van intrinsieke motivatie. Concrete voorbeelden zijn initiatief en verantwoordelijkheid bij de medewerker neerleggen en minder controlemiddelen toepassen zoals strakke regelgeving en kaders (Gagne en Deci 2005).

Een noemenswaardige uitkomst is de samenhang tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie ( $rS\ 0.458^{**}$ ). Beide motivatoren zijn van belang en dragen bij aan persoonlijk initiatief tot een bepaalde hoogte, intrinsiek overigens meer dan extrinsiek. We zien dat beide motivatoren positief samenhangen met elkaar, wat tegenstrijdig is ten opzichte van de literatuur waarbij wordt verondersteld dat extrinsieke motivatie intrinsieke motivatie ondermijnt. De regressie analyse (paragraaf 4.3) maakt inzichtelijk of en zo ja in welke mate deze onderlinge samenhang correleert met persoonlijk initiatief.

Een andere verrassende uitkomst is de negatieve relatie tussen complexiteit en persoonlijk initiatief,  $rS\ -0.137^*$ . Er wordt namelijk wel verwacht dat complexiteit in het werk bijdraagt aan persoonlijk initiatief doordat medewerkers zich verantwoordelijker voelen voor het werk (Hackman & Oldman, 1976) en een bredere oriëntatie hebben (Frese e.a. 2007).

	Descriptive Statistics			Spearman's correlation coefficients										
	Means	Std. Dev	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Initiatief	1.0827	0.749	257	1										
Extrinsieke motivatie	9.3113	3.3505	257	.205**	1									
Complexiteit	4.4125	1.37894	257	-.137*	-.072	1								
Diepe kennis	1.9131	1.32116	257	.102	.309**	-.148*	1							
Feedback	1.8184	1.28859	257	.188**	.057	-.012	.105	1						
Autonomie	1.2792	1.15482	257	.248**	.135*	-.279**	-.02	.186**	1					
Intrinsieke motivatie	1.2659	0.91749	257	.350**	.458**	-.281**	.218**	.204**	.313**	1				
Brede Kennis	0.7717	0.87883	257	.285**	.254**	-.462**	.259**	.1	.357**	.423**	1			
Opleidingsniveau HBO	2.249	0.85253	257	.071	-.063	-.115	.101	-.011	.155*	.140*	.106	1		
Leidinggevende functie	0.4358	0.497	257	.223**	.097	.187**	-.014	.035	.334**	.198**	.281**	-.056	1	
Jaren dienstverband	0.4241	0.49517	257	-.107	.086	-.154	.227**	.02	.143*	.016	.1	.057	-.145*	1
Opleidingsniveau MBO	0.1984	0.39961	257	-.190**	.223**	.174**	.142*	-.065	-.146*	-.065	-.137*	.427**	.142*	-.263**

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Tabel 6: Correlatiematrix*

Multicollineariteit is getest door de grootte van de tolerantie niveaus en Variance Inflation Factor (VIF). Er is geen significante multicollineariteit gevonden tussen de variabelen. Acceptabele scores voor tolerantie zijn  $>.10$  en  $VIF < 10$  (Collis & Hussey, 2009).

### 4.3. Meervoudige regressie analyse

Ik heb verondersteld dat brede kennis (hypothese 1A), intrinsieke motivatie (hypothese 2A) en de dimensies van job design (hypothese 3A, 3B, 3C) positief bijdragen aan persoonlijk initiatief. Om deze hypothesen te testen wordt de regressie analyse toegepast, zodat het inzichtelijk wordt of er een specifieke samenhang aanwezig is tussen de afhankelijke, onafhankelijke en controle variabelen. De regressie analyse is opgesplitst in 2 stappen. In stap één worden de controle variabelen toegevoegd. Voor de controlevariabelen 'opleidingsniveau' en 'wel/geen leidinggevende functie' is een dummyvariabele aangemaakt. In de analyse zijn de variabelen 'opleidingsniveau MBO en HBO' terug te vinden, de referentiecategorie is WO. De categorie 'leidinggevende' is tevens terug te vinden in de analyse wat betekent dat 'geen leidinggevende functie' de referent is voor deze variabele. Door deze controlevariabelen bij iedere stap als eerste toe te voegen, wordt de invloed van deze variabelen op PI nauwkeuriger geanalyseerd.

In stap 2 worden de onafhankelijke variabelen samengevoegd met als doel het meten van de interactie tussen deze variabelen. De analyse is gemaakt per dimensie kennis (model 2), motivatie (model 3) en job design (model 4). De resultaten van de regressieanalyse staan gepresenteerd in tabel 7. De verandering in  $R^2$ , een meetindicatie voor effectgrootte, geeft bij elke stap aan of de set variabelen bijdraagt aan de voorspelling over persoonlijk initiatief en wat het verschil is ten opzichte van de vorige stap.

Model 1 in tabel 7 omvat het uitgangspunt voor de regressieanalyse. De  $R^2$  en F-value zijn erg laag ( $R^2$  0.085,  $F = 5.855$ ). Deze resultaten wekken de suggestie dat de controle variabelen een kleine bijdrage leveren aan persoonlijk initiatief. De analyse laat zien dat in deze fase twee variabelen significant zijn namelijk opleidingsniveau (MBO,  $\beta$  -0.132,  $\rho < .05$ ) en leidinggevende functie. Dat betekent dat leidinggevendenden meer initiatief nemen maar dit verschil is minimaal ( $\beta$  0.22,  $\rho \leq .001$ ). In deze fase is jaren dienstverband nog niet significant maar we zien dat, bij het toevoegen van de onafhankelijke variabelen de invloed van de controle variabelen toeneemt. Jaren dienstverband wordt significant, opleidingsniveau niet meer.

Afhankelijke variable	controle variabelen		kennis		motivatie		job design	
	model 1		model 2		model 3		model 4	
Initiatief	std. b	t-value	std. b	t-value	std. b	t-value	std. b	t-value
<b>stap 1. Controle variabelen:</b>								
Leidinggevende functie	0.22***	3.541	0.174**	2.804	0.152**	2.523	0.162**	2.548
Jaren dienstverband	-0.105	-1.641	-0.166*	-2.605	-0.102*	-1.689	-0.144**	-2.272
Opleidingsniveau MBO	-0.132**	-1.883	-0,106	-1.516	-0.174**	-2.510	-0.090	-1.300
Opleidingsniveau HBO	-0.003	-0.051	-0.015	-0.233	-0.047	-0.730	-0.015	-0.232
<b>stap 2. Onafhankelijke variabelen:</b>								
Brede kennis			0.210***	3.290				
Diepe kennis			0.164	2.299				
Interactie diepe kennis			-0.126*	-1.841				
Intrinsieke motivatie					0.275***	3.697		
Extrinsieke motivatie					0.107	1.574		
Interactie extrinsieke motivatie					-0.039	-0.537		
Interactie intrinsieke - extrinsieke motivatie					-0.019	-0.245		
Autonomie							0.156**	2.371
Feedback							0.149**	2.484
Complexiteit in het werk							-0,07	-1.111
$R^2$	.085		.157		.192		.144	
adjusted R2	.071		.134		.166		.120	
$\Delta R^2$	-		.063		.032		-.046	
F value	5.855		6.649		7.369		5.974	

\*p < .010

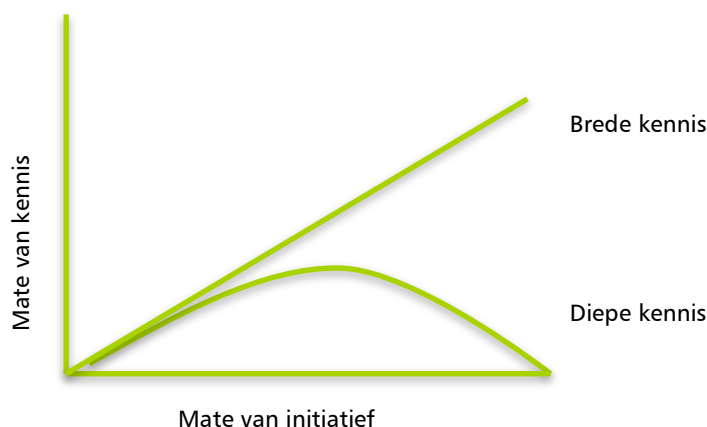
\*\*p < .05

\*\*\*p ≤ .001

note: model 1 zijn controle variabelen, model 2 omvat kennis, model 3 analyseert motivatie en model 4 analyseert job design

Tabel 7: meervoudige regressie analyse

Wanneer we model 2 analyseren zien we dat de onafhankelijke variabelen kennis een bijdrage leveren aan persoonlijk initiatief. De F value is gestegen naar 6.649 en de  $R^2$  is toegenomen ( $\Delta R^2 .063$ ). Brede kennis levert een belangrijke bijdrage aan persoonlijk initiatief ( $\beta 0.210$   $\rho \leq .001$ ). De uitkomsten uit de correlatiematrix lieten een sterke samenhang zien tussen brede kennis en persoonlijk initiatief, deze samenhang wordt bevestigd door de regressie analyse en komt overeen met de literatuur van onder andere Leonard-Barton (1995), van waaruit hypothese H1A is opgesteld: naarmate brede kennis toeneemt, neemt persoonlijk initiatief toe. Leonard-Barton (1995) hebben tevens onderzoek verricht naar diepe kennis. Daarbij is verondersteld dat diepe kennis wel bijdraagt aan persoonlijk initiatief, maar tot een behaalde hoogte. Diepe kennis draagt na een bepaald moment niet bij aan meer initiatief. De gespecialiseerde kennis kan er namelijk toe bijdragen dat een medewerker zich onbewust afsluit voor andere, nieuwe gedachtewerelden. Hypothese 1B waarin wordt verondersteld dat er bij diepe kennis sprake is van een omgekeerde U relatie is negatief significant ( $\beta -0.126$   $\rho < .010$ ). De uitkomst van kennis wordt grafisch weergegeven in onderstaande grafiek:



*Figuur 4: Ontwikkeling brede en diepe kennis*

De regressie analyse op de variabelen van intrinsieke en extrinsieke motivatie laat zien dat de F value is gestegen (7.369) en de  $R^2$  is gestegen ten opzichte van model 2 ( $\Delta R^2 .032$ ). Dit betekent dat de variabelen motivatie een grotere bijdrage leveren aan persoonlijk initiatief. Dit is te verklaren door de positieve uitkomst op intrinsieke motivatie ( $\beta 0.275$ ,  $\rho \leq .001$ ). Hypothese 2A, naarmate er meer intrinsieke motivatie aanwezig is, zal de mate van persoonlijk initiatief toenemen, wordt geaccepteerd. Wij hebben ook verondersteld dat extrinsieke motivatie bijdraagt aan persoonlijk initiatief, maar tot een zeker moment. Een extrinsiek gemotiveerde medewerker zal er alles aan doen om zijn/haar werk goed uit te voeren. De medewerker heeft hierbij met name het doel voor ogen en zal daarbij initiatief nemen indien dat nodig is, maar doordat dit niet het primaire doel is, wordt er verwacht dat, ondanks dat de medewerker een hogere beloning krijgt dit niet bijdraagt aan meer persoonlijk initiatief. De hypothese H2B, de relatie tussen extrinsieke motivatie en de mate van initiatief heeft de vorm van een omgekeerde U relatie is niet significant ( $\beta -0.039$ ,  $\rho > .010$ ).

H2C veronderstelt dat naarmate de extrinsieke motivatie toeneemt, het effect van intrinsieke motivatie op het nemen van persoonlijk initiatief zal afnemen.

Beide hypothesen, H2B en H2C zijn verworpen, hypothese 2C was ook niet significant ( $\beta -0.019$ ,  $\rho > .010$ ). Er kan niet worden vastgesteld dat de extrinsieke beloningen een nadelige werking hebben op de intrinsiek gemotiveerde medewerker.

De F value en de  $R^2$  zijn minder sterk in het model waarbij de onafhankelijke variabelen van job design zijn toegepast (F value 5.974  $\Delta R^2 -.046$ ). De dimensies autonomie en feedback zijn positief significant (respectievelijk  $\beta 0.156$   $\rho < .05$  en  $\beta -0.149$   $\rho < .05$ ). Hypothese 3A, autonomie wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk en 3B, feedback wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk, kunnen worden geaccepteerd. Complexiteit in het werk draagt niet bij aan persoonlijk initiatief ( $\beta -0.007$ ,  $\rho > .010$ ). Hypothese 3C, complexiteit in het werk wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk wordt verworpen.

Deze negatieve relatie is ook terug te zien in de correlatiematrix, wat overigens niet overeenkomt met de veronderstellingen uit de literatuur.

Voor de controle variabelen kan een de volgende samenvattende conclusie worden getrokken; een leidinggevende neemt vaker initiatief dan iemand die geen leidinggevende functie uitdraagt (gemiddeld 0,2x meer initiatief).

Jaren dienstverband draagt bij aan minder initiatief; voor ieder jaar extra dienstverband neemt een medewerker minder persoonlijk initiatief. De uitkomsten voor opleidingsniveau is niet significant, behalve bij de variabele motivatie. Daarbij kan worden geconcludeerd dat een medewerker met MBO niveau ( $\beta -0.102$   $\rho < .010$ ) minder initiatief neemt dan een medewerker met een WO opleiding. Voor de overige variabelen kan deze conclusie niet worden getrokken.

#### **4.4. Conclusie**

Dit hoofdstuk heeft de hypothesen getoetst. Er is eerst een factor analyse uitgevoerd waarna de variabelen definitief zijn vastgesteld. Vervolgens heeft de correlatiematrix inzichtelijk gemaakt dat intrinsieke motivatie, brede kennis en autonomie de grootste drijfveren zijn voor persoonlijk initiatief wanneer er 'alleen' gekeken wordt naar een onderlinge samenhang tussen twee variabelen. In de regressie analyse is de onderlinge samenhang tussen meerdere onafhankelijke variabelen geanalyseerd. Uit deze analyse blijkt dat intrinsieke motivatie, brede kennis, feedback en autonomie een positieve bijdrage hebben op persoonlijk initiatief. Opleidingsniveau draagt niet bij, evenals complexiteit in het werk.



## 5. Discussie

Het doel van dit onderzoek is inzichtelijk maken welke factoren bijdragen aan persoonlijk initiatief op het werk. Na het analyseren van de empirische resultaten worden in dit hoofdstuk de resultaten en bevindingen bediscussieerd. De bevindingen worden geïnterpreteerd, aangevuld met literatuur. Indien de resultaten niet consistent zijn met de bestaande kennis is er gezocht naar een alternatieve verklaring. Dit hoofdstuk begint met een kort overzicht waarin alle hypotheses aan bod komen. Het volgende deel bediscussieert de empirische bevindingen en aanbevelingen worden gedaan. Ten slotte worden er mogelijkheden voor verder onderzoek beschreven.

## 5.1. Algemene bevindingen

Hoe kan persoonlijk initiatief bevorderd worden binnen organisaties? Deze vraag is het uitgangspunt voor de discussie van de bevindingen. Tabel 8 presenteert de hypothesen en de corresponderende bevindingen. 5 van de 8 hypothesen zijn geaccepteerd. Het vertrekpunt van het onderzoek zijn het achterhalen van de factoren die persoonlijk initiatief op het werk beïnvloeden. Het uitgebreide kwantitatieve onderzoek geeft gedetailleerde inzichten in de effecten van persoonlijk initiatief. Huidig onderzoek heeft de focus gelegd op persoonlijke gedragskenmerken van een individu; dit onderzoek voegt een andere invalshoek toe namelijk PI bekeken vanuit organisatorisch perspectief.

Op basis van het conceptueel model zijn hypothesen ontwikkeld over de factoren kennis, motivatie en job design. Deze factoren zijn onderzocht binnen Nederlandse organisaties waarbij is gekozen voor variatie in type branches. Het betreft initiatief op individueel niveau, ongeacht de functie van de medewerker en leidinggevende voor dataverzameling niet relevant geweest.

De empirische resultaten tonen aan dat brede kennis, intrinsieke motivatie, feedback en autonomie persoonlijk initiatief bevorderen. Resultaten benadrukken het theoretisch perspectief over kennis. Hoe meer kennis en vaardigheden een medewerker ontwikkelt, hoe meer hij/zij in staat is om kansen te signaleren en ideeën aan te dragen. De kansen worden niet alleen gesignaleerd maar ook concreet omgezet in het nemen van initiatief. Feedback en autonomie zijn daarnaast twee belangrijke factoren waar rekening mee kan worden gehouden bij het definiëren van de omgevingsstructuur, deze dragen positief bij ten opzichte van complexiteit in het werk, hier is geen significantie in gevonden.

Jaren dienstverband toont een negatieve relatie met persoonlijk initiatief, op alle variabelen. Dit vind ik een verrassende uitkomst. De theorie van Gerhardt (2009) is een logische verklaring, nieuwkomers zullen over het algemeen meer op zoek gaan naar informatie en relaties opbouwen, ze hebben immers kennis en vaardigheden te ontwikkelen om het werk goed te kunnen uitvoeren. Een belangrijke toevoeging die Gerhardt e.a. (2009) noemt in zijn onderzoek, is dat medewerkers die geen nieuwkomer meer zijn wellicht minder proactief gedrag tonen; in plaats van dat ze zichzelf willen profileren en willen voldoen aan alle performance indicatoren, zijn ze meer gefocust op het ontwikkelen van persoonlijke eigenschappen die van toepassing kunnen zijn in het verloop van de carrière. Dit kan een reden zijn dat er op het gebied van werk minder initiatief wordt genomen en dat zich dit uit in andere aspecten.

De analyse laat zien dat een leidinggevende meer initiatief toont dan iemand zonder leidinggevende functie. Dit kan vanuit verschillende perspectieven worden verklaard. Enerzijds kan de oorzaak liggen op hiërarchisch niveau. Een leidinggevende ontvangt informatie vanuit de medewerkers, andere afdelingen en vanuit het hoger management waardoor hij/zij sneller in staat is om nieuwe ideeën te vertalen tot concrete acties (Kanter, 2004). Een andere conclusie komt wellicht minder positief over maar is wel een conclusie die in de praktijk van toepassing is. Oldham & Cummings (1996) geven aan dat ondersteunend en stimulerend gedrag van de leidinggevende bijdraagt aan het creatief vermogen van de medewerker en dat dit de performance op het gebied van nieuwe ideeën verhoogd. De leidinggevende dient daarbij zelf gemotiveerd te zijn en de juiste managementstijl toe te passen. Met stimulerend gedrag wordt bedoeld dat de medewerker wordt voorzien van positieve feedback en dat er ruimte wordt geboden zodat de medewerker zijn/haar kennis en vaardigheden kan ontwikkelen. Doet hij/zij dit niet, dan kan dit ertoe leiden dat medewerkers zichzelf ook minder ontwikkelen, het vertrouwen niet optimaal is en minder initiatief nemen.

Ik ben van mening dat PI een waardevol construct is die organisaties helpt om te begrijpen of, wanneer en waarom organisatorische veranderingen dienen te worden doorgevoerd om prestatieverbeteringen te kunnen behalen. Bijvoorbeeld PI kan als modererende factor worden toegepast binnen het human resource system (Frese, Fay, 2001). Elke organisatie wil een human resource system toepassen die bijdraagt aan organisatorische performance verbeteringen, de benadering dient een actief effect te hebben. We hebben empirisch onderzocht dat factoren als brede kennis, intrinsieke motivatie en feedback van invloed zijn op persoonlijk initiatief. Al deze factoren worden beïnvloed door de mogelijkheden vanuit het human resource system. Het

systeem kan hierin voorzien, bijvoorbeeld door verschillende trainingsprocedures op te stellen om kennis over te brengen of medewerkers intrinsiek te motiveren en minder nadruk op extrinsieke motivatie te leggen.

PI is tevens van belang wanneer veranderingen dienen te worden doorgevoerd in organisaties. Een organisatorische verandering kan pas succesvol worden doorgevoerd wanneer ze wordt verwelkomd door de werknemers en omdat er voor veranderingen nieuwe oplossingen op elk niveau in de organisatie dient te worden gezocht, is PI nodig op alle niveaus.

De uitkomsten van de veronderstelde hypotheses waren hieronder samenvattend gepresenteerd:

Hypotheses	Geaccepteerd / verworpen
H1A: Naarmate brede kennis toeneemt, neemt persoonlijk initiatief toe. H1B: De relatie tussen diepe kennis en de mate van initiatief heeft de vorm van een omgekeerde U relatie.	H1A geaccepteerd H1B geaccepteerd
H2A: Naarmate er meer intrinsieke motivatie aanwezig is, zal de mate van persoonlijk initiatief toenemen. H2B: De relatie tussen extrinsieke motivatie en de mate van initiatief heeft de vorm van een omgekeerde U relatie. H2C: Naarmate de extrinsieke motivatie toeneemt, zal het effect van intrinsieke motivatie op het nemen van persoonlijk initiatief afnemen.	H2A geaccepteerd H2B verworpen H2C verworpen
H3A: Autonomie wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk H3B: Feedback wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief op het werk H3C: Complexiteit in het werk wordt positief geassocieerd met persoonlijk initiatief in het werk	H3A geaccepteerd H3B geaccepteerd H3C verworpen

Tabel 8: Bevindingen omtrent persoonlijk initiatief op het werk

### 5.1.1. Kennis en persoonlijk initiatief

Verandering is de norm in de wereld van vandaag en om te kunnen veranderen zijn nieuwe ideeën nodig. Medewerkers met een brede kennis zijn in staat om te zoeken naar oplossingen en nieuwe inzichten buiten het 'standaard' referentiekader (Cyert en March, 1963). Dit levert een frisse kijk op bij het doorvoeren van verbeteringen en het signaleren van kansen in de markt. Medewerkers met brede kennis brengen een toegevoegde waarde met zich mee doordat ze proactief op zoek gaan naar verbeteringen en nieuwe ontwikkelingen en omdat ze door dit grotere bereik nieuwe vaardigheden ontwikkelen (Teece, Rumelt, Dosi & Winter, 1994). Een medewerker die brede kennis bezit, is tevens in staat om andere aspecten zoals snelheid en flexibiliteit te combineren (March, 1991). Afgezien van de acceptatie van hypothese 1A, is de hypothese met betrekking tot diepe kennis ook geaccepteerd. Dat betekent concreet dat diepe kennis bijdraagt aan persoonlijk initiatief, tot een bepaalde hoogte. Gespecialiseerde kennis is noodzakelijk om (complexere) problemen te kunnen oplossen. Echter, waar het bezitten van meer brede kennis ook bijdraagt aan meer initiatief, is bij diepe kennis een grens te zien in de analyse. Een medewerker kan zichzelf namelijk zo specialiseren dat hij/zij een bepaalde visie ontwikkelt, waardoor nieuwe, verfrissende gedachtegangen niet meer worden gezien. Nieuwe ideeën en initiatief wordt niet meer genoemd, in plaats daarvan worden bestaande kennis en/of strategieën meerdere malen opnieuw worden toegepast. Oplossingen en strategieën die er eerst toe hebben geleid dat een bedrijf zich positief ontwikkelde, kunnen in een later stadium minder goed tot uiting komen. Als gevolg daarvan kan de situatie ontstaan dat medewerkers gerelateerde problemen niet meer oppakken doordat ze zelf veronderstellen dat de huidige aanpak niet meer werkt (Argyris & Schon, 1978).

### 5.1.2. Motivatie en persoonlijk initiatief

Intrinsieke motivatie vormt een van de belangrijkste uitkomsten in dit onderzoek. Dit is ook een verwachte uitkomst, immers een medewerker die een activiteit uitvoert vanuit plezier en tevredenheid is de meest waardevolle kracht voor elke onderneming.

De veronderstelling van Ohly en Sonnentag (2006) waarbij wordt aangegeven dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers met nieuwe ideeën komen en deze ook willen implementeren kan worden bevestigd.

Het is lastig om op deze vorm van motivatie te sturen, deze vorm van motivatie valt namelijk niet te beïnvloeden. Een medewerker vindt iets leuk, interessant of uitdagend om te doen of niet.

Indien een medewerker intrinsiek is gemotiveerd is het belangrijk om dit vast te houden.

Aspecten als autonomie, feedback en het geven van verantwoordelijkheid dragen hieraan bij.

De hoge uitkomst op intrinsieke motivatie is een belangrijk uitgangspunt bij het juist definiëren van de organisatiestructuur. Een intrinsiek gemotiveerde medewerker brengt veel toegevoegde waarde met zich mee. In ieder geval wordt er voorzien van initiatief op het werk.

Of het bieden van een hoger salaris of hogere bonus bijdraagt in het nemen van persoonlijk initiatief hebben wij niet vast kunnen stellen. De uitkomst presenteerde wel een negatieve trend, alleen deze is niet significant. Extrinsieke motivatie bestaat niet alleen uit het beschikbaar stellen van monetaire middelen wanneer een activiteit is afgerond. Ook het sturen op performance door controle en formaliteiten is een onderdeel van extrinsieke motivatie. Doordat de uitkomst niet significant is, kan er geen juiste conclusie worden getrokken evenals de veronderstelling dat intrinsieke motivatie wordt ondermijnt door extrinsieke motivatie. Deze uitkomst was ook niet significant.

### 5.1.3. Job design en persoonlijk initiatief

Binnen de dimensies van job design zijn de hypothesen voor feedback en autonomie geaccepteerd, de hypothese voor complexiteit in het werk is verworpen.

Feedback is een waardevolle bron voor medewerkers en de organisatie omdat het bijdraagt in het behalen van doelen (Crant, 2000). Medewerkers gaan op zoek naar feedback omdat ze een terugkoppeling zoeken over resultaten van hun performance. Feedback kan in deze context ook betekenen dat iemand nadere uitleg krijgt over bepaalde werkprocessen (Morgeson en Humphrey, (2006) met als doel fouten te elimineren en kennis te vergroten. Door het ontvangen van feedback vergroot de medewerker zijn kennis en nieuwe vaardigheden worden ontwikkeld (Crant, 2000) en dit uit zich in meer initiatief. Jaren dienstverband correleert negatief op de dimensies feedback, autonomie en complexiteit in het werk. Dat betekent dat bij ieder extra dienstjaar er minder initiatief wordt genomen. Met betrekking tot feedback kan de verklaring worden gevonden vanuit bestaand onderzoek door onder andere Morrison (1993) waarin is vastgesteld dat nieuwkomers in organisaties ook meer feedback zoeken. Nieuwe medewerkers zijn zowel op zoek naar de juiste organisatorische- en werkprocessen maar zijn ook op zoek naar een bevestiging of ze het werk goed uitvoeren.

Het bieden van vrijheid en het geven van verantwoordelijkheid zijn eigenschappen van een functie die ertoe bijdragen dat er meer initiatief wordt genomen. Doordat de medewerker in een bepaalde mate vrij is om zijn werk in te delen, is het aannemelijker dat er werkzaamheden of projecten worden opgepakt waar de interesse naar uit gaat. Medewerkers die autonoom het werk uitvoeren voelen zich verantwoordelijker over het werk (Ohly en Sonnentag 2006). Dit uit zich in een probleemoplossend vermogen en het ontwikkelen van efficiëntere werkwijzes, van waaruit meer ideeën en initiatieven worden genomen.

Deci, Connell and Ryan (1989) benadrukken wel dat de leidinggevende stijl mede bepalend is voor de toegevoegde waarde van feedback en autonomie. Het aansturen op een meer autonome wijze in plaats van een controlerende wijze zorgt ervoor dat het onderling vertrouwen toeneemt. De leidinggevende dient de medewerker te voorzien van positieve feedback en op te treden als sparringspartner wanneer de medewerker daar behoefte aan heeft (Oldham & Cummings 1996).

De analyse toont aan dat complexiteit een negatieve en niet significantie relatie laat zien met persoonlijk initiatief. Dit kan meerdere oorzaken hebben. Enerzijds kan dit betekenen dat de respondenten eenvoudige en routinematige werkzaamheden verrichten. Gagne en Deci (2005) veronderstellen namelijk dat medewerkers met een routinematige baan waar weinig uitdaging en afwisseling in is terug te vinden, minder innovatief zijn. Uit de dataverzameling blijkt dat van de 257 respondenten er 96 verschillende functienamen zijn ingevuld. Deze functienamen variëren van medewerker Klant Contact Centrum tot directeur en ik verwacht daarmee dat, gezien de benaming van de functies, het merendeel van de functies afwisselend en divers genoeg is. Het kan uiteraard betekenen dat de functienaam een andere verwachting situeert dan hoe de medewerker het zelf ervaart wanneer hij/zij de functie uitoefent. Anderzijds kan de conclusie betekenen dat complexiteit in het werk belangrijker is bij het implementeren van nieuwe ideeën dan bij de fase ervoor, het nemen van initiatief. Een argument voor de oorzaak van deze uitkomst kan worden gezocht in een eerdere conclusie van Frese e.a. (1999); medewerkers in meer complexe functies vinden het als vanzelfsprekend om verbetervoorstellen door te voeren omdat ze dit gewend zijn te doen.

## 5.2. Implicaties voor de praktijk

Er is behoefte aan een beter begrip van wat er gebeurt wanneer persoonlijk initiatief wordt getoond. Het creëren van nieuwe functies, het zien van innovatieve kansen, bescherming tegen concurrentie; het zijn allemaal resultaten van persoonlijk initiatief. Persoonlijk initiatief draagt op macroniveau bij aan de ontwikkeling van samenlevingen en culturen. Wanneer mensen niet ondernemend zijn door te investeren in de samenwerking met derde wereld landen, dan overleeft een groot deel van Afrika het niet (McPherson, 1998). Op microniveau draagt initiatief haar steentje bij doordat het werkende leven interessanter wordt. Een belangrijke implicatie vanuit de theorie is dat wanneer een medewerker hulp nodig heeft, dat hen niet wordt verteld hoe ze het moeten oplossen, maar ze dienen te worden geholpen. Dit is een manier waarbij persoonlijk initiatief verhoogd kan worden, bijvoorbeeld door het overbrengen van kennis in plaats van het bieden van een concrete oplossing. De medewerker blijft zich tevens verantwoordelijk voelen, en dit neemt af wanneer er wel direct wordt verteld hoe het een en ander opgelost kan worden (Frese, Fay, 2001).

De meest belangrijke praktische implicatie voor het management is het (re) organiseren van de organisatie. Dit betekent dat de condities die bijdragen aan PI betekenis moeten krijgen en dat deze oriëntatie, die bijdraagt aan verandering dient te worden ondersteund.

De structuur van organisaties is door Burns en Stalker (1961) in verband gebracht met innovatie en het gedrag van de medewerker. Een organische structuur kan beter worden toegepast wanneer de organisatie een innovatieve focus heeft en nieuwe ideeën wil uitvoeren. Een organische structuur kenmerkt zich door onder andere een organisch netwerk, ideeën worden gestimuleerd vanuit bottom-up niet top-down (vanuit de medewerker) en de onderlinge communicatie is op basis van vertrouwen en support, in mindere mate vanuit strak beleid, kaders en regels (Bartlett & Ghoshal, 1993).

Simons (1994) beschrijft dat een beloningssysteem op basis van het stimuleren van creativiteit en vrijheid in het ondernemen van activiteiten hierbij aansluit. Vertrouwen, ondersteuning en flexibiliteit vanuit het management dient te worden geboden (Wielemaker, 2003). Het inrichten van een structuur waarbij de medewerker intrinsiek wordt gemotiveerd is essentieel.

Bij de inrichting van de functie is het van belang dat een medewerker zich verantwoordelijk voelt voor zijn/haar activiteiten. Door meer autonomie toe te passen wordt de betrokkenheid vergroot (Hackman, Lawler, 1971). Dit is ook van toepassing bij medewerkers die voor een groot deel van de tijd routinematig werk verrichten. Autonomie hoeft niet te betekenen dat een medewerker een hogere autorisatie dient te krijgen in financiële beslissingen maar dit kan zich ook uiten in het indelen van het werk, het zelf laten bepalen van prioriteiten in het werk of het flexibiliseren van werktijden of werkplekken.

Als gevolg hiervan zijn organisaties beter in staat om actief te reageren op ontwikkelingen in de markt en haar concurrent. Het ondersteunen en stimuleren van de proactieve medewerker zorgt ervoor dat de zelfstandigheid waarmee een probleem wordt gesignaleerd en opgelost wordt vergroot.

Het managen van persoonlijk initiatief op het werk; aanbevelingen puntsgewijs:

- Geef de medewerker verantwoordelijkheid;
- Bent u er zeker van dat de leidinggevende stoel door de juiste persoon wordt bemand; is dit een persoon die andere mensen kan inspireren?
- Laat medewerkers en afdelingen onderling met elkaar samenwerken en interveniëren, op deze manier wordt brede kennis ontwikkeld;
- Zorg ervoor dat een medewerker een activiteit uitvoert vanuit intrinsieke motivatie; probeer er achter te komen waar de medewerker enthousiast van wordt;
- Wat voor beloningssystematiek hanteert uw organisatie? Geef de medewerker de keuze (bijvoorbeeld in de vorm van een vrij te besteden budget) in zijn/haar eigen ontwikkeling. Investeer minder in bonussen en materialistische tegemoetkomingen.

### **5.3. Beperkingen en aanwijzingen voor verder onderzoek**

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken, en mogelijkheden voor verder onderzoek worden aangereikt.

#### **5.3.1. Onderzoeksmethode**

Kwantitatief onderzoek is toegepast om dieper inzicht te krijgen in persoonlijk initiatief op het werk. De vragenlijst is uitgezet op een bepaald moment maar niet herhaalde keren. Longitudinale data geeft een waardervoller inzicht in de impact van kennis, motivatie en job design op persoonlijk initiatief. Een interessant vraagstuk kan zijn: Wat is het effect van kennis, werkmotivatie en job design op het nemen van persoonlijk initiatief op het werk en wat is de impact van eventuele baanonzekerheid? De factor baanonzekerheid maakt inzichtelijker of dit van invloed is op PI en meerdere analyses over verschillende periodes van tijd kunnen met elkaar worden vergeleken.

De onderliggende dimensies van job design, autonomie, feedback en complexiteit in het werk zijn onderzocht in relatie op PI. Om de theorie empirisch te toetsen is het van belang dat er een diversiteit aan functies werd verzameld. Van de 257 ingevulde vragenlijsten, zijn 96 verschillende functiebenamingen geanalyseerd. Voor verder onderzoek is het wenselijk dat er gericht naar de inhoud van een functie wordt gevraagd, in relatie met de functienaam.

#### **5.3.2. Gerelateerde organisaties**

In dit onderzoek lag de nadruk op het meten van persoonlijk initiatief op individueel niveau. Er is daarbij geen indeling gemaakt in bedrijfsomvang van de organisatie. Dit is weliswaar een goed uitgangspunt voor analytische generaliseerbaarheid, het bemoeilijkt het vaststellen van statistische generaliseerbaarheid. Voor verder onderzoek is het interessant om een splitsing aan te brengen in bijvoorbeeld familiebedrijven, MKB organisaties en/of multinationals om te analyseren of er opmerkelijke verschillen tussen deze type organisaties aanwezig zijn. De organisatorische structuur en kan verschillen volgens Wielemaker (2003) in onder andere de manier van aansturing en regels en procedures. Aanvullend kan de branche van invloed zijn op het effect van kennis, motivatie en job design op persoonlijk initiatief. De olie en scheepvaart industrie is nu eenmaal anders dan de telecommunicatiebranche. De verschillen in deze branche hebben impact op de organisatorische condities.

### 5.3.3. Factoren voor persoonlijk initiatief

Deze studie wijst op verschillende mogelijkheden voor verder onderzoek. Ten eerste is aanvullend onderzoek gewenst op het gebied van PI en performance. Waar de huidige uitkomsten interessant en veelbetekend zijn, kan deze relatie specifiekere worden. Andere factoren kunnen een rol spelen en dienen te worden meegenomen in verder onderzoek; bijvoorbeeld PI heeft een impact op individuele performance maar afhankelijk van de tijdsdruk waarin de medewerker zich verkeert.

Amabile (1996) benadrukt dat in situaties waarbij er sprake is van een hele hoge werkdruk, er weinig ruimte is om na te denken over innovatie, er wordt alleen ad hoc op situaties geanticipeerd. In dit onderzoek is niet inzichtelijk gemaakt of de medewerker te maken heeft met een (extreem) hoge werkdruk. Ook de onzekerheid van de baan kan van invloed zijn op PI. Indien het bekend is dat een organisatie gaat fuseren of wanneer er andere grote organisatorische veranderingen worden doorgevoerd, wordt er op basis van de huidige literatuur beargumenteerd dat dit enerzijds niet van invloed is op persoonlijk initiatief en daarmee positief kan bijdragen, anderzijds heeft dit een negatieve impact (Fay, 1998).

Daarnaast is aanvullend onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en PI wenselijk. Er is empirisch onderzocht welke factoren bijdragen aan persoonlijk initiatief en er is beargumenteerd hoe de organisatie haar structuur kan inzetten om PI te bevorderen. Een medewerker heeft meer aan bijvoorbeeld intrinsieke motivatie en brede kennis. Bass (1990) heeft eerder onderzocht dat transformatieel leiderschap bijdraagt aan algemene motivatie. De specifieke relatie tussen leiderschap en PI wenst nog onderzocht te worden.

Ten slotte kan in vervolgonderzoek de impact van omgevingsdynamiek en omgevingsconcurrentie worden meegenomen. Organisaties kunnen geconfronteerd worden met een omgeving waarin de veranderingen elkaar in rap tempo opvolgen (Volberda, 2004) of waar sprake is van intense competitie (Matusik, Hill, 1998). Om hierop te kunnen anticiperen dienen organisaties nieuwe ideeën van werknemers te stimuleren en kansen te signaleren, zowel intern en extern. Hieruit ontstaan onder andere verbeterde klantprocessen of nieuwe producten en diensten met als positief gevolg hiervan een positieve ontwikkeling in financiële resultaten (Jansen et al. 2006). Onder andere Zahra (1996) heeft vanuit empirisch onderzoek vastgesteld dat externe aspecten zoals dynamiek en concurrentie de relatie tussen innovatie en performance beïnvloeden. Hoe dit effect zich verhoudt bij persoonlijk initiatief op het werk kan gezien de huidige literatuur nog verder aangevuld worden.

Een leeuw achter je aan doet je harder lopen dan veranderlijk weer.

### 5.4. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben wij de bevindingen, implicaties en beperkingen besproken en geven we aanwijzingen voor verder onderzoek. Een belangrijke conclusie in dit onderzoek is dat een intrinsiek gemotiveerde medewerker meer initiatief neemt op het werk en dat complexiteit in het werk hier niet aan bijdraagt. Een opvallende conclusie is dat meer dienstjaren niet bijdragen aan meer persoonlijk initiatief ondanks dat de medewerker wel meer vaardigheden en kennis ontwikkeld heeft. Een andere conclusie is dat persoonlijk initiatief bevorderd kan worden wanneer organisaties investeren in brede kennis van medewerkers en vrijheid geven in de manier waarop een functie kan worden ingedeeld. Bij vervolgonderzoek is het interessant om de impact van omgevingsdynamiek te onderzoeken op persoonlijk initiatief op het werk.

## Literatuurlijst

- Adler, S & Kwon, S.W. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*. **27** (1): 17-40.
- Almeida, P. & Phene, A. 2004. Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*. **25**: 847-864.
- Amabile, T.M. 1993. Motivational Synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*. **3** (3): 185-201.
- Amabile, T.M. & Hill, K.G. & Hennessey, B.A. & Tighe, E.M. 1994. The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*. **66** (5): 950-967.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*. **39** (5): 1154-1184.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. 1993. Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*. **14**: 23-46.
- Birkinshaw, J. 1997. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*. **18** (3): 207-229.
- Birkinshaw, J. & Bessant, J. & Delbridge, R. 2007. Finding, Forming, and Performing; Creating Network for Discontinuous Innovation. *California Management Review*. **49** (3): 67-84.
- Borgatti, S.P. & Carboni, I. 2007. On Measuring Individual Knowledge in Organizations. *Organizational Research Methods*. **10** (3): 449-462.
- Bourgeois, L.J. 1980. Strategy and environment: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*. **5** (1): 25-39.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business research methods*. Second edition. New York, Oxford University Press.
- Burns, T. & Stalker, G.M. 1994. *The Management of innovation*. New York, Oxford University Press.
- Chou, S.W. & Tsai, Y.H. 2004. Knowledge creation: individual and organizational perspectives. *Journal of Information Science*. **30** (3): 205-218.
- Chung, L.H & Gibbons, P.T. 1997. Corporate entrepreneurship. The roles of ideology and social capital. *Group & organisation management*. **22**: 10-30.
- Collis, J & Hussey, R. 2009. *Business Research. A practical guide for undergraduate & postgraduate students*. **3**, New York, Palgrave Macmillan.
- Crant, J.M. 2000. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. **26** (3): 435-462.
- Dalen, van J. & Leede, de E. 2009. *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows*. **2** Den Haag, uitgeverij Lemma.
- Davis, D. Morris, M & Allen, J. 1991. Perceived Environmental Turbulence and its effect on selected entrepreneurship, Marketing and organizational characteristics in industrial Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*. **19** (1): 43-51.



- Deci, E.L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. **18** (1):105-115.
- Deci, E.L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York and London, Plenum Press.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. & Koestner, R. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*. **125** (6): 627-668.
- Dess, G.G & Lumpkin, G.T & Covin, J.G. 1997. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*. **18** (9): 677-695.
- Dijkstra, J. 2001. *De kunst & kunde van kennismangement*. Scriptum management.
- Diliello, T.C. & Houghton, J.D. 2006. Maximizing organizational leadership capacity for the future. *Journal of Managerial Psychology*. **21** (4): 319-337.
- Downey, H.K., Hellriegel, D., Slocum, J.W. 1975. Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application. *Administrative Science Quarterly*. **20** (4): 613-629.
- Dul, J. & Ceylan, C. 2011. Work environments for employee creativity. *Ergonomics*. **54** (1): 12-20.
- Fay, D. 1998. *Personal Initiative: Construct Validation of a New Concept of Performance at Work*. Universiteit van Amsterdam.
- Frese, M. & Kring, W. & Soose, A. & Zempel, J. 1996. Personal Initiative at work: Differences between East and West Germany. *The Academy of Management Journal*. **39** (1): 37-63.
- Frese, M. & Fay, D. 2001. Personal initiative: an active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> Century. *Research in Organizational Behavior*. **23**: 133-187.
- Frese, M., Fay, D. & Garst, H. 2007. Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model. *Journal of Applied Psychology*. **92** (4): 1084-1102.
- Frey, B.S. & Jegen, R. 2001. Motivation Crowding Theory. *Journal of economic surveys*. **15** (5): 589-611.
- Gagne, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. **26**: 331-362.
- Gerhardt, M., Ashenbaum, B. & Newman, R.W. 2009. Understanding the Impact of Proactive Personality on Job Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. **16** (1): 61-72.
- Grant, R.M. 1996. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*. **7** (4): 375-387.
- Gupta, K & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*. **21**: 473-496.
- Hackman, J.R. & Lawler III, E.E. 1971. Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied Psychology Monograph*. **55** (3): 259-286.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. Motivation through the design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*. **16**: 250-279.

Huber, G.P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*. **2** (1): 88-115.

Jansen, J.J.P. & Vera, D. & Crossan, M. 2009. Strategic Leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*. **20**: 5-18.

Jansen, J.J.P. & Bosch, Van den F.A.J. & Volberda, H.W., 2005. Managing potential and realized Absorptive Capacity: How do organizational Antecedents matter? *The academy of Management Journal*. **48** (6): 999-1015.

Jansen, J.J.P., F.A.J. van Den Bosch, H.W. Volberda. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*. **52** (11): 1661-1674.

Kanter, R.M. 2004. The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*. July-August: 150-161

Katila R. & Ahuja G. 2002. Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *The Academy of Management Journal*. **45** (6): 1183-1194.

Knoben, J. 2009. Localized inter-organizational linkages, agglomeration effects, and the innovative performance of firms. *The Annals of Regional Science*. **43**: 757-779.

Langfred, C.W. 2005. Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management* **31**: (4): 513-529.

Lei, D., Hitt, M.A. & Bettis, R. 1996. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*. **22** (4): 549-569.

Lesser, Eric L. 2000. *Knowledge and social capital*. Butterworth-Heinemann.

Lichtenthaler, U. 2009. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*. **52** (4): 822-846.

Meindl, J.R. Stubbart, C & Porac, J.F. 1994. Cognition within and between organisations: Five Key Questions. *Organization Science*. **5** (3): 289-293.

Mom, T.J.M., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. 2007. Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of management studies*. **44** (6): 910-931.

Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*. **91** (6): 1321-1339.

Mumford, M.D. & Gustafson, S.B. 1988. Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation. *Psychological Bulletin*. **103** (1): 27-43.

Nonaka, I. 1994. A Dynamci Theory of Organizational Knowledge creation. *Organization Science*. **5** (1): 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Ohly, S. & Sonnentag, S. 2006. Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. **27**: 257-279.

- Oldham, G.R. & Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*. **39** (3): 607-634.
- Osterloh, M. & Frey, B.S. 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*. **11** (5): 538-550.
- Parker, S.K. 1998. Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*. **83** (6): 835-852.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. **25**: 54-67.
- Sadler, P. 2001. *The Seamless organization, building the company of tomorrow*. London, Kogan Page books.
- Schulz, M. 2001. The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *The Academy of Management Journal*. **44** (4): 661-681.
- Senge, P.M. 1994. *The Fifth Discipline*. New York, Doubleday.
- Speier, C. & Frese, M. 1997. Generalized Self-Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance*. **10** (2): 171-192.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. New York, Wiley.
- Tierney, P. Farmer S.M. & Graen, G.B. 1999. An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*. **52**: 591-620.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G. & Villeneuve, M. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. **41** (4): 213-226.
- Vallerand, R.J. 1997. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Social Psychology*. **29**: 271-360.
- Van de Ven, A.H. 1986. Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*. **32** (5): 590-607.
- Volberda, H.W. 1998. *Building The Flexible firm*. New York, Oxford University Press.
- Volberda, H.W. 2004. *De flexibele onderneming*. Deventer, Kluwer.
- Watson, S. & Hewett, K. 2006. A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. *Journal of Management Studies*. **43** (2):141-173.
- Weggeman, M. 1997. *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum, Schiedam.
- Wielemaker, M.2003. *Managing Initiatives. A synthesis of the conditioning and knowledge-creating view*. Rotterdam, School of management.

Wijk, R. Van, Jansen, J.J.P, Bosch, Van den, F.A.J. & Volberda, H.W. 2010. How firms shape knowledge to explore and exploit. A study of knowledge flows, knowledge stocks and innovative performance across units. *In press*: 1-34.

Zahra, S.A. & Bogner, W.C. 1999. Technology strategy and software new ventures's performance: exploring the moderating effect of th competitive environment. *Journal of Business Venturing*. **15**: 135-173.

Zahra, S.A. & Ireland, R.D. & Hitt, M.A. 2000. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*. **43** (5): 925-950.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Vragenlijst persoonlijk initiatief op het werk

### Onderzoek naar persoonlijk initiatief op het werk

#### Algemene vragen

**1. Hoe lang bent u werkzaam binnen uw huidige organisatie?**

**2. Wat is uw functie?**

**3. Hoeveel medewerkers werken er in uw organisatie?**

**4. Hoe groot is uw team qua aantal medewerkers, inclusief manager(s)?**  
aantal medewerkers

**5. Wat is uw geslacht?**

man

vrouw

**6. Wat is uw geboortejaar?**

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

WO  HBO  MBO

anders, namelijk

#### Persoonlijk initiatief

### Onderzoek naar persoonlijk initiatief op het werk

**1. De volgende vragen gaan over het nemen van persoonlijk initiatief op het werk. Met persoonlijk initiatief wordt onder andere bedoeld de mate waarin u ideeën aandraagt, meedenkt met de organisatie en zelfstandig op zoek gaat naar verbeteringen of nieuwe producten en/of diensten.**

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
Ik wil graag suggesties aandragen over hoe werkprocessen kunnen worden verbeterd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik iets wil bereiken dan kan ik mijn tegenslagen overwinnen zonder opgave van mijn doel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indien ik zonder werk kom te zitten, ben ik ervan overtuigd dat ik op basis van mijn vaardigheden snel een nieuwe baan vind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bezit voldoende vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik een doel voor ogen heb, lukt het mij om deze te behalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik te maken krijg met nieuwe werkzaamheden, ben ik vaak bang dat ik het niet aankan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Motivatie

### Onderzoek naar persoonlijk initiatief op het werk

#### 1. Wat is voor u de reden dat u werkt?

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
Ik doe dit werk om een bepaalde levensstijl te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor het inkomen dat het mij oplevert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dat vraag ik mijzelf af; ik ben niet in staat om de belangrijke taken gerelateerd in mijn werk te managen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik veel plezier ontleen aan het leren van nieuwe dingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat het een belangrijk onderdeel is geworden van wie ik ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik wil slagen in deze baan. Als het niet zo is, dan schaam ik me voor mezelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb dit werk gekozen omdat ik zo mijn carriere doelen bereik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor de voldoening die ik onderga bij het aangaan van interessante uitdagingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat het mij in staat stelt om geld te verdienen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat het een deel is van de manier waarop ik heb gekozen mijn leven te leven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik erg goed wil zijn in dit werk, anders zou ik erg teleurgesteld zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dat weet ik niet, wij worden voorzien van erg onrealistische arbeidsomstandigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik een 'winnaar' wil zijn in het leven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit is het werk dat ik heb gekozen om zo bepaalde doelen te kunnen bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor de voldoening die ik krijg bij het succesvol uitvoeren van moeilijke werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit werk biedt mij een bepaalde zekerheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet het niet, er wordt te veel van ons verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze baan is een onderdeel van mijn leven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kennis

De volgende vragen gaan over het thema kennis. Er worden vragen gesteld over twee uitgangspunten namelijk brede en diepe kennis.

#### 1. De volgende vragen gaan over brede kennis.

**Brede kennis omvat kennis over de organisatie, over de producten en diensten, regels, kaders en beleid waar binnen de organisatie opereert. Onder brede kennis wordt ook kennis verstaan over de branche, de markt en haar concurrenten.**

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
Voor het werk heb ik meerdere soorten vaardigheden nodig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De functie vraagt mij om verschillende vaardigheden te gebruiken om het werk te voltooien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk vraagt mij om een aantal complexe en hoogwaardige vaardigheden toe te passen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De baan vereist het gebruik van enkele vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Onderzoek naar persoonlijk initiatief op het werk

### 2. De volgende vragen gaan over diepe kennis.

**Diepe kennis refereert naar een specialisatie op het gebied van producten of diensten.**

**Het kan ook een specialisatie omvatten in wet- en regelgeving, kaders of strategische doelstellingen.**

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
De functie is erg gespecialiseerd op het gebied van taken, activiteiten/doelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De systemen, procedures, materialen en dergelijke die nodig zijn voor deze baan zijn erg gespecialiseerd met betrekking tot het gebruik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk vereist sterk gespecialiseerde kennis en vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De functie vereist een brede kennis en deskundigheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Bent u leidinggevende?

- ja
- nee

## Kennis van de medewerkers

De volgende vragen gaan over kennis van de medewerkers waaraan u leiding geeft. In hoeverre bezitten de medewerkers brede en diepe kennis en in hoeverre wordt dit toegepast in de organisatie?

### 1. Brede kennis omvat kennis over de organisatie, over de producten en diensten, regels, kaders en beleid waar binnen de organisatie opereert.

**Daarnaast omvat brede kennis informatie over de branche, de markt en haar concurrenten.**

**In hoeverre zijn de volgende stellingen op uw medewerkers van toepassing:**

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
De werkzaamheden op de afdeling vereisen een diversiteit aan kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werkzaamheden op de afdeling vereisen een diversiteit aan vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De medewerkers bezitten brede kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Onderzoek naar persoonlijk initiatief op het werk

**2. Diepe kennis refereert naar een specialisatie op het gebied van producten of diensten. Het kan ook een specialisatie omvatten in wet- en regelgeving, kaders of strategische doelstellingen. Diepe kennis kan worden toegepast om complexere werkzaamheden op te pakken.**

**In hoeverre zijn de volgende stellingen op uw medewerkers van toepassing:**

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
De werkzaamheden op de afdeling vereisen een specialisatie in kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De werkzaamheden op de afdeling vereisen een specialisatie in vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De medewerkers bezitten diepe kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Functiegerelateerde eigenschappen

**1. Hoe ervaart u de complexiteit van uw werkzaamheden?**

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
Het werk vereist dat ik maar een taak of activiteit tegelijkertijd kan uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werkzaamheden zijn eenvoudig en ongecompliceerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik leer nieuwe dingen tijdens het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk bestaat uit relatief gecompliceerde taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan mijn kennis en vaardigheden toepassen in het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk omvat het uitvoeren van relatief eenvoudige taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. De volgende stellingen gaan over de uitvoering van uw dagelijkse werkzaamheden.**

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
Ik ben vrij om te bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De methode die ik toepas om mijn werk uit te voeren, kan ik zelf bepalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan invloed uitoefenen op de planning van mijn taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over de volgorde van mijn taken heb ik controle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf mijn doelen aanpassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan invloed uitoefenen over wat ik zou moeten bereiken in mijn werk, doelstellingen die anderen in eerste instantie hebben bepaald	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Onderzoek naar persoonlijk initiatief op het werk

### 3. Krijgt u feedback over uw prestaties?

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
Ik ontvang informatie van mijn manager of collega's over mijn prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg feedback op mijn prestaties van andere mensen in mijn organisatie, zoals mijn manager of collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere mensen in de organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit van mijn prestaties op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Marktbenadering

### 1. In welke branche bent u werkzaam?

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="radio"/> Architect + ingenieur      | <input type="radio"/> Interimmanagement             | <input type="radio"/> Rechtskundig/Juridisch |
| <input type="radio"/> Bouw                       | <input type="radio"/> Kunst, cultuur + amusement    | <input type="radio"/> Reizen                 |
| <input type="radio"/> Consultancy                | <input type="radio"/> Landbouw, bosbouw en visserij | <input type="radio"/> Sport + recreatie      |
| <input type="radio"/> Energie                    | <input type="radio"/> Liefdadigheid                 | <input type="radio"/> Telecom                |
| <input type="radio"/> Financieel/Administratief  | <input type="radio"/> Markt- + opinieonderzoek      | <input type="radio"/> Uitzendbureau          |
| <input type="radio"/> Groothandel & Detailhandel | <input type="radio"/> Media, Communicatie           | <input type="radio"/> Vervoer                |
| <input type="radio"/> Horeca                     | <input type="radio"/> Milieu dienstverlening        | <input type="radio"/> Woningcorporatie       |
| <input type="radio"/> Hotelwezen, vrije tijd     | <input type="radio"/> Onderwijs                     | <input type="radio"/> Zorg                   |
| <input type="radio"/> ICT                        | <input type="radio"/> Onroerend goed                |  |
| <input type="radio"/> Industrie                  | <input type="radio"/> Persoonlijke diensten         |  |
| <input type="radio"/> Overig, namelijk           |   |  |

### 2. De volgende vragen gaan over de markt waarin uw organisatie zich verkeert. Geef u alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
Omgevingsveranderingen in onze markt zijn intens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze klanten vragen regelmatig naar nieuwe producten of diensten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen onze markt vinden continu veranderingen plaats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen onze markt veranderen de volumes van onze producten en diensten die moeten worden geleverd vaak en snel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het afgelopen jaar is er vrijwel niets veranderd in onze markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Onderzoek naar persoonlijk initiatief op het werk

### 3. Elke organisatie heeft in meer of mindere mate te maken met concurrentie. Hoe ervaart u dat bij u in de markt?

	helemaal mee eens	mee eens	enigzins mee eens	neutraal	enigzins mee oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
Concurrentie in onze markt is erg intens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijfsonderdeel heeft relatief sterke concurrenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De concurrentie in onze markt is extreem hoog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prijsconcurrentie is een kenmerk van onze lokale markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Slotvragen

#### 1. Heeft u nog vragen en/of opmerkingen over dit onderzoek?

- nee
- ja, plaats hieronder uw toelichting

#### 2. Wilt u op de hoogte worden gehouden van de uitkomsten van het onderzoek?

- nee bedankt
- Ja graag, mijn email adres is:

### Bedankt!

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 2: Factor analyse

	Component Matrix(a)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I1	0.351	-0.144	-0.146	0.071	0.166	0.071	0.101	-0.009	0.131	0.154	0.105	0.378	-0.183
I2	0.345	-0.108	-0.096	0.133	0.157	0.227	0.415	-0.296	-0.337	-0.011	-0.048	-0.047	-0.096
I3	0.385	-0.161	-0.076	0.2	0.106	0.112	0.352	-0.307	-0.226	0.01	-0.214	-0.026	0.281
I4	0.406	-0.093	0.082	0.125	0.012	0.244	0.291	-0.142	-0.228	0.237	0.055	0.05	0.028
I5	0.332	-0.089	-0.093	0.229	0.114	0.349	0.398	-0.325	-0.156	0.09	0.029	-0.037	-0.034
I6	0.242	-0.036	-0.051	0.022	0.122	0.141	0.056	-0.173	0.52	0.009	0.189	-0.11	-0.296
M1	0.226	0.235	0.248	0.253	-0.199	0.307	0.163	0.242	0.093	-0.188	0.086	-0.159	0.236
M2	-0.05	0.307	0.246	0.195	0.052	0.446	0.159	0.312	-0.168	-0.028	0.314	0.12	0.089
M3	0.295	-0.303	-0.257	-0.03	0.164	0.087	-0.259	-0.225	0.024	0.231	0.055	-0.077	0.132
M4	0.581	-0.062	0.06	0.182	-0.015	0.212	-0.139	0.004	-0.029	0.103	-0.109	-0.229	-0.168
M5	0.548	-0.04	0.197	0.206	-0.218	-0.014	-0.293	0.027	0.167	0.233	0.045	-0.173	0.033
M6	0.12	0.053	0.446	0.175	-0.199	0.103	-0.198	0.195	-0.019	-0.094	-0.34	0.302	0.164
M7	0.358	0.057	0.409	0.264	-0.036	0.151	-0.036	-0.109	0.165	-0.299	-0.113	-0.011	0.105
M8	0.636	-0.199	0.108	0.123	-0.154	0.117	-0.227	-0.203	0.09	0.143	0.056	-0.203	-0.299
M9	0.107	0.237	0.328	0.102	0.054	0.328	0.035	0.307	-0.303	0.187	0.347	0.152	-0.085
M10	0.503	0.106	0.266	0.102	-0.216	-0.003	-0.031	0.065	0.119	0.287	0.241	-0.18	0.174
M11	0.341	-0.019	0.479	0.185	-0.241	-0.02	-0.191	0.049	-0.018	-0.046	-0.298	0.28	-0.095
M12	0.256	-0.357	-0.374	-0.032	-0.001	0.136	-0.265	-0.106	-0.01	0.162	-0.077	0.37	0.098
M13	0.351	0.112	0.237	0.187	-0.228	0.31	-0.066	-0.08	-0.011	-0.311	-0.17	0.208	-0.11
M14	0.467	0.008	0.246	0.165	-0.153	0.163	-0.119	-0.195	0.166	-0.29	-0.116	-0.096	-0.021
M15	0.545	-0.187	0.175	0.247	-0.134	0.001	-0.26	-0.181	-0.15	-0.019	0.074	-0.133	-0.287
M16	0.088	0.108	0.293	0.152	0.207	-0.104	-0.051	0.097	-0.276	0.051	0.209	0.157	-0.082
M17	0.201	-0.363	-0.362	-0.047	0.111	0.219	-0.165	-0.122	0.163	0.181	0.043	0.267	0.106
M18	0.53	0.037	0.219	0.107	-0.211	-0.134	-0.177	0.112	0.038	0.35	0.011	-0.151	0.293
BK1	0.613	-0.163	-0.014	-0.332	-0.068	-0.072	0.08	-0.112	0.161	-0.288	0.274	0.184	0.065
BK2	0.661	-0.147	-0.021	-0.279	-0.052	-0.08	0.077	-0.007	0.156	-0.269	0.288	0.146	0.033
BK3	0.684	-0.131	0.019	-0.295	-0.094	-0.061	0.135	0.031	-0.096	-0.306	0.09	-0.015	-0.128
BK4	0.023	0.272	0.145	0.044	0.142	-0.122	0.236	0.031	0.232	-0.067	0.135	0.155	-0.135
DK1	0.319	0.175	0.439	-0.13	0.161	-0.366	0.136	-0.02	0.067	0.242	-0.124	0.175	-0.091
DK2	0.261	0.107	0.534	-0.203	0.186	-0.342	0.131	-0.062	-0.03	0.253	-0.106	0.19	-0.161
DK3	0.512	0.143	0.465	-0.113	0.124	-0.347	0.087	-0.075	-0.108	0.183	-0.122	0.06	-0.107
DK4	0.624	-0.01	0.132	-0.21	0.021	-0.169	0.162	-0.158	0.042	-0.136	-0.053	-0.093	0.164
C1	0.293	-0.183	-0.07	-0.054	-0.093	0.101	-0.173	0.041	0.081	0.177	0.374	0.21	0.131
C2	-0.466	0.097	0.141	0.432	0.133	0.098	0.213	-0.056	0.393	0.032	0.103	0.07	-0.095
C3	0.567	-0.038	0.142	-0.102	0.274	0.015	-0.063	0.02	-0.003	-0.058	0.061	0.164	0.134
C4	0.531	-0.104	0.154	-0.385	-0.052	-0.099	0.122	0.053	-0.24	-0.151	0.086	-0.162	0.004
C5	0.635	-0.126	0.133	-0.146	0.201	-0.04	-0.024	0.015	0.041	0.024	0.089	-0.04	0.2
C6	-0.44	0.207	0.119	0.443	0.127	0.019	0.194	-0.151	0.372	0.086	-0.012	0.107	0.01
AU1	0.439	-0.045	-0.482	0.201	-0.243	-0.126	0.153	0.366	-0.054	0.08	-0.107	0.084	-0.095
AU2	0.445	-0.123	-0.487	0.273	-0.221	-0.052	0.145	0.252	-0.155	0.05	-0.156	0.049	-0.087
AU3	0.487	-0.042	-0.458	0.214	-0.127	-0.17	0.135	0.37	-0.001	-0.009	-0.061	0.043	-0.225
AU4	0.53	-0.05	-0.277	0.156	-0.184	-0.181	0.171	0.412	0.162	-0.11	0.092	-0.106	-0.021
AU5	0.357	0.071	-0.213	0.128	-0.252	-0.151	0.311	-0.007	0.245	0.133	-0.17	0.159	0.248
AU6	0.458	-0.049	-0.225	0.178	-0.085	-0.227	0.312	-0.118	0.153	0.043	-0.083	-0.029	0.072
F1	0.203	-0.202	0.008	0.354	0.7	-0.093	-0.13	0.073	-0.002	-0.194	-0.065	0.012	0.131
F2	0.266	-0.218	0	0.406	0.663	-0.191	-0.173	0.191	-0.018	-0.144	-0.005	-0.087	0.08
F3	0.312	-0.207	-0.105	0.362	0.56	-0.227	-0.134	0.211	-0.04	-0.111	0.024	-0.13	-0.032
OD1	0.427	0.199	-0.128	-0.27	0.172	0.377	-0.097	0.17	0.072	0.088	-0.192	-0.016	-0.07
OD2	0.278	0.463	-0.036	-0.375	0.251	0.172	0.126	0.123	0.094	0.12	-0.129	-0.16	0.061
OD3	0.405	0.295	-0.071	-0.428	0.281	0.298	0.035	0.189	0.214	-0.068	-0.17	0.018	-0.043
OD4	0.24	0.524	-0.008	-0.141	0.244	0.167	0.102	0.147	0.144	0.249	-0.169	-0.222	-0.02
OD5	0.33	0.161	-0.308	-0.26	0.206	0.387	-0.236	0.076	0.024	-0.016	-0.236	0.09	-0.078
OC1	0.281	0.735	-0.385	0.098	-0.054	-0.122	-0.171	-0.237	-0.083	-0.032	0.018	0.071	0.026
OC2	0.276	0.732	-0.312	0.156	0.014	-0.121	-0.169	-0.247	-0.095	-0.067	0.107	0.049	0.018
OC3	0.316	0.749	-0.28	0.143	-0.027	-0.168	-0.189	-0.191	-0.111	-0.056	0.124	0.021	-0.025
OC4	0.225	0.715	-0.302	0.143	0.023	-0.145	-0.164	-0.149	-0.093	-0.093	0.096	0.086	0.077

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 13 components extracted.