

Rotterdam School of Management  
Erasmus University

De invloed van self-efficacy op ondernemend gedrag in de publieke sector:  
De modererende werking van werkautonomie en ondersteunend leiderschap

Afstudeerscriptie als onderdeel  
van doctoraal bedrijfskunde,  
oktober 2014 door:

Froukje Terpstra

Rotterdam School of Management  
Erasmus University

De invloed van self-efficacy op ondernemend gedrag in de publieke sector:  
De modererende werking van werkautonomie en ondersteunend leiderschap

Auteur: Froukje Terpstra  
Studentnummer: 378293  
E-mail: froukjeterpstra@hotmail.com  
Major: New Business & Entrepreneurship  
Plaats: Rotterdam  
Datum: oktober 2014  
Coach: Jeroen de Jong  
Meelezer: Lucas Meijs

Copyright © 2014, Froukje Terpstra

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Voorwoord

Eén van de vooroordelen over ambtenaren is dat ze lui zijn. In mijn werk als adviseur kom ik vaak over de vloer bij gemeenten, provincies en overige organisaties binnen de publieke sector. In tegenstelling tot dit vooroordeel kom ik in missies en visies het begrip ‘ondernemerschap’ echter vaak tegen. Termen als ondernemerschap en proactiviteit staan in contrast met het begrip lui. Leidinggevend in publieke organisaties verlangen van hun medewerkers steeds vaker dat zij ondernemend zijn. Competentieprofielen worden aangepast, er worden speciale opleidingen gevolgd en in menig vacature geven organisaties aan op zoek te zijn naar een ‘ondernemend type’. Dit heeft mij gemotiveerd om me in de afstudeerfase, in het kader van mijn Master Bedrijfskunde aan de RSM Erasmus Universiteit, te richten op ondernemerschap binnen de publieke sector.

Ik wil iedereen bedanken die zijn medewerking heeft verleend aan het realiseren van deze scriptie. Allereerst de invullers van de enquête. Zonder hen was het onmogelijk dit onderzoek vorm te geven. Daarnaast wil ik graag mijn mee-lezer Lucas Meijs bedanken. Tijdens onze gesprekken gaf hij niet alleen kritische tips over het onderzoek, maar heeft hij me ook wegwijs gemaakt in de Wet openbaar bestuur, weet ik wat nuchting is en hoe de rol van de overheid in Nederland verandert. Zonder de hulp van mijn scriptiebegeleider Jeroen de Jong had mijn scriptie er heel anders uitgezien. Ik wil hem danken voor zijn kritische blik en snelle reacties. Met kreten als ‘ik hoop dat je nog tot ’t gaatje wilt gaan’ en ‘om er het maximale uit te halen, zou ik nog wel adviseren er nog enige tijd in te steken’ wist hij me te motiveren. Dank daarvoor!

Froukje Terpstra

Utrecht, 2014

# Inhoudsopgave

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Samenvatting .....                      | 5  |
| 1. Inleiding .....                      | 6  |
| 1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag ..... | 6  |
| 1.2 Relevantie .....                    | 8  |
| 1.3 Leeswijzer .....                    | 9  |
| 2. Theoretische verkenning .....        | 10 |
| 2.1 Intern ondernemerschap .....        | 10 |
| 2.2 Self-efficacy .....                 | 15 |
| 2.3 Werkautonomie .....                 | 18 |
| 2.4 Ondersteunend leiderschap .....     | 20 |
| 2.5 Conceptueel model .....             | 23 |
| 3. Methodologie .....                   | 24 |
| 3.1 Onderzoeksstrategie .....           | 24 |
| 3.2 Meetinstrumenten .....              | 25 |
| 4. Empirische bevindingen .....         | 29 |
| 4.1 Validatie van schalen .....         | 29 |
| 4.2 Beschrijvende statistiek .....      | 30 |
| 4.3 Regressieanalyse .....              | 30 |
| 5. Discussie .....                      | 33 |
| 5.1 Algemene bevindingen .....          | 33 |
| 5.2 Implicaties .....                   | 34 |
| 5.3 Limitaties .....                    | 35 |
| 5.4 Aanbevelingen .....                 | 36 |
| Referenties .....                       | 38 |
| Bijlage I Vragenlijst .....             | 46 |

## Samenvatting

Intern ondernemerschap leidt vaak tot tevreden medewerkers die beter presteren. Kennis rondom intern ondernemerschap is daarom voor organisaties interessant. Ondernemende medewerkers nemen ten opzichte van hun niet ondernemende collega's meer risico's, zijn proactiever en innovatiever. Dit gedrag ontstaat echter niet zomaar, maar is afhankelijk van vele determinanten. Dit onderzoek richt zich op drie van die determinanten: self-efficacy, werkautonomie en ondersteunend leiderschap. Het onderzoek heeft plaatsgevonden middels een survey onder 127 medewerkers binnen de publieke sector in Nederland.

Er heeft al veel onderzoek plaatsgevonden naar self-efficacy en de relatie met ondernemend gedrag. Onderzoek binnen de publieke sector is echter beperkt. Self-efficacy is de beoordeling van een individu over het eigen kunnen. Dit onderzoek toont aan dat een hogere mate van self-efficacy leidt tot ondernemend gedrag. Wanneer medewerkers beschikken over een hoge mate van self-efficacy, zijn zij eerder geneigd ondernemend gedrag te vertonen. Een eenvoudige manier om ondernemend gedrag te bevorderen is door meer individuen aan te trekken met een hoge mate van self-efficacy. Het is voor leidinggevenden lastiger om dit bij huidige medewerkers te veranderen. Aangezien er binnen de publieke sector weinig ruimte is om nieuw personeel aan te trekken, is het interessant om de werkomgeving in het onderzoek erbij te betrekken. In dit onderzoek is dit gedaan ten aanzien van werkautonomie en ondersteunend leiderschap. Onderzoek naar het modererend effect van deze onderdelen op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag is bovendien beperkt.

Werkautonomie gaat over de vrijheid die een medewerker heeft op zijn of haar werk. Uit deze studie blijkt dat werkautonomie een positieve invloed heeft op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. Hierbij geldt dat indien een medewerker beschikt over een hoge mate van self-efficacy, deze relatie nog sterker is. Het creëren van een werkomgeving welke getypeerd kan worden door een hoge werkautonomie zal ondernemend gedrag dus stimuleren. Echter, leidinggevenden dienen er rekening mee te houden dat de (toenemende) mate van ondernemend gedrag per individu kan verschillen. Kennis omtrent de persoonlijkheid, en dus de mate van self-efficacy, kan leidinggevenden helpen het ondernemende gedrag van medewerkers beter in te schatten en te begrijpen.

Naar aanleiding van de theoretische studie werd verwacht dat ondersteunend leiderschap een modererend effect heeft op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. Er is in dit onderzoek geen significant verband gevonden. Mogelijk is dit te verklaren doordat de onderzoekspopulatie in dit onderzoek afwijkt van de theoretische studies die ten grondslag lagen bij het opstellen van de hypothese. Daarnaast is er mogelijk geen verband gevonden omdat de ambitie van leidinggevenden niet bij het onderzoek betrokken is. Wanneer een leidinggevende ondernemend gedrag juist wil remmen, betekent dit wellicht dat ondernemend gedrag van medewerkers geremd wordt. Juist of mede doordat ondersteunend leiderschap aanwezig is. Voor een vervolgonderzoek is het interessant om de ambities van leidinggevenden ten aanzien van ondernemend gedrag mee te nemen.

In deze studie is de invloed van de omgevingsfactoren werkautonomie en ondersteunend leiderschap onderzocht. Voor veel omgevingsfactoren is het onbekend of er überhaupt sprake is van een interactie-effect. Deze studie vormt een aanleiding om hier meer onderzoek naar te doen.

# 1. Inleiding

De inleiding van dit rapport bestaat uit drie paragrafen. De eerste paragraaf gaat in op de aanleiding van het onderzoek en geeft de onderzoeks- en deelvragen weer. Vervolgens wordt ingegaan op de relevantie van het onderzoek. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen relevantie voor de wetenschap en voor organisaties. De laatste paragraaf bevat een leeswijzer welke duiding geeft aan de inhoud van deze rapportage.

## 1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag

Vragen als ‘waarom zien sommige mensen kansen, en anderen niet?’ zijn veelgesteld binnen de literatuur van entrepreneurship (Baron, 1998). Veel onderzoek heeft plaatsgevonden naar de persoonlijke karakteristieken van de zelfstandige ondernemer. De aandacht naar dit soort onderzoeken is aan het toenemen (Baum & Locke, 2004). De assumptie is dat zelfstandig ondernemers zich onderscheiden van andere personen (McClelland, 1961) en dat deze verschillen leiden tot het herkennen en realiseren van kansen. Het lijkt er op of ondernemers verschillen van niet ondernemers. Zo zijn zij minder risico avers en beschikken zij over het algemeen over meer zelfvertrouwen (Martiarena, 2013). Maar ook op andere persoonlijke kenmerken heeft veel onderzoek onder ondernemers plaatsgevonden. Hierbij valt te denken aan kenmerken zoals self-efficacy (Chen, Greene, & Crick, 1998; Douglas & Fitzsimmons, 2013), de bereidheid om risico's te nemen (Douglas & Fitzsimmons, 2013; Simon, Houghton, & Aquino, 1999) en locus of control (Simon et al., 1999).

Zoals benoemd richt dit onderzoek zich op individuen binnen een organisatie. Onder zelfstandig ondernemers is veel onderzoek gedaan naar cognitieve mechanismen (Gudmundsson & Lechner, 2013). Wetenschappelijk onderzoek naar intern ondernemerschap is relatief beperkt (De Jong & Wennekers, 2008). Wel krijgt het onderwerp steeds meer aandacht (Antoncic & Hisrich, 2003). Aangezien het merendeel van de bevolking in Nederland geen zelfstandig ondernemer is, maar in dienst is bij een werkgever, is het interessant te onderzoeken hoe intern ondernemerschap ontstaat.

Intern ondernemerschap, ook wel intrapreneurship genoemd, is belangrijk voor de carrière van medewerkers en voor de uiteindelijke prestaties van organisaties. Proactieve medewerkers doen meer dan dat er van hen wordt gevraagd (De Jong & Wennekers, 2008). Intern ondernemerschap beïnvloedt de prestaties en continuïteit positief. Voor alle organisaties is intern ondernemerschap daarom relevant. De uiteindelijke resultaten van een organisatie zijn niet alleen afhankelijk van keuzes van het management. Sterker nog, resultaten van een organisatie zijn voor een groot deel veroorzaakt door intern ondernemerschap. Ondernemend gedrag van medewerkers verbetert op de langere termijn de financiële prestaties van een organisatie (Rigertering, 2013). Er zijn meerdere determinanten die bepalen of een werknemer een succesvolle carrière tegemoet gaat. Wie de ruimte krijgt om als ondernemer binnen een organisatie op te treden heeft een grotere kans. Het gaat hierbij zowel om objectieve (salaris en promotie) als subjectieve (voldoening krijgen) indicatoren (Seibert, Crant, & Kramer, 1999).

Of medewerkers ondernemend gedrag vertonen, hangt af van diverse zaken zoals de eigen persoonlijke kenmerken, de functie, de omgeving en de activiteiten die het management organiseert om intern ondernemerschap te stimuleren (De Jong & Wennekers, 2008). Er heeft weinig onderzoek plaatsgevonden naar de grondslag van intern ondernemerschap, namelijk de ondernemende werknemer zelf (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2009; Martiarena,

2013; Rigtering & Weitzel, 2013). Bovendien geldt dat voor onderzoeken die reeds zijn uitgevoerd, deze voornamelijk zijn uitgevoerd op basis van experimenten en onder studenten. Er is nog weinig kwantitatief onderzoek gedaan onder medewerkers waarbij individuele determinanten werden onderzocht (Hammond et al., 2009). Bovendien blijkt dat onderzoeken die specifiek gaan over persoonlijke kenmerken vaak betrekking hebben op het niveau van management of beslissingsmakers (Busenitz & Barney, 1997; Kahneman & Lovallo, 1993). De laag onder het management wordt in de literatuur in veel minder sterke mate onderzocht.

Juist daarom staan kenmerken van een individu in dit onderzoek allereerst centraal. Onder deze kenmerken worden de persoonlijkheid, kennis en ervaring en de eigen competenties geschaard. De persoonlijkheid van medewerkers is mede bepalend voor de mate waarin medewerkers ondernemen. Het gedrag van individuen wordt namelijk beïnvloed door mentale processen. Dit zijn de cognitieve mechanismen waarmee we informatie interpreteren, verwerken en gebruiken (Baron, 2004). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen deze persoonlijke eigenschappen en ondernemend gedrag (Douglas & Fitzsimmons, 2013). In de literatuur zijn onder andere de volgende kenmerken behandeld: risicobereidheid, geldingsdrang, interne locus of control, doorzettingsvermogen, sociale oriëntatie en dominantie (De Jong & Wennekers, 2008). Dit zijn aspecten die niet of lastig te beïnvloeden zijn door een leidinggevende in een organisatie. Kenmerken die in sterke mate aanwezig zijn, kunnen dominant zijn en het gedrag van een werknemer beheersen. Self-efficacy is zo'n kenmerk waar elk individu in een bepaalde mate over beschikt. Het is de mate waarin een individu gelooft dat hij of zij capabel is in het succesvol uitvoeren van specifieke rollen en taken (Chen et al., 1998). Afgevraagd kan worden wat hiervan de impact is op ondernemend gedrag. Onder zelfstandig ondernemers is veelvuldig onderzoek gedaan naar de invloed van dit aspect. Hoe sterker de mate van self-efficacy, hoe eerder een persoon geneigd is een onderneming te starten. Het lijkt voor de hand te liggen dat hetzelfde geldt voor medewerkers. Juist daarom is de eerste doelstelling in deze studie te onderzoeken in hoeverre de mate van self-efficacy van medewerkers gerelateerd is aan hun ondernemende gedrag. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het niet gaat om eigenwaarde, een begrip dat nauw samenhangt met self-efficacy. Eigenwaarde heeft betrekking op de subjectieve beoordeling van een persoon over zichzelf (Rosenberg, 1989) en is hiermee niet gericht op de beoordeling van specifieke taken.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de werkomgeving een belangrijke factor is om te voorspellen of ondernemend gedrag van de grond komt (De Jong & Wennekers, 2008; Rigtering, 2013). Juist daarom is er in dit onderzoek gekozen ook de organisatie context bij de vraagstelling te betrekken. Niet alleen persoonlijke kenmerken zijn immers bepalend voor ondernemend gedrag. Ondernemend gedrag komt niet zomaar van de grond. In dit onderzoek zijn de onderdelen werkautonomie en ondersteunend leiderschap als modererende variabele opgenomen. Werkautonomie gaat over de mate waarin een medewerker in zijn functie de vrijheid krijgt om zelf keuzes te maken en werkzaamheden te plannen (Hackman & Oldham, 1976). Ten aanzien van werkautonomie heeft al veel onderzoek plaatsgevonden onder medewerkers. Bijvoorbeeld door De Jong, Parker, Wennekers en Wu (2013) en Gellatly en Irving (2009). Steevast wordt een directe relatie gevonden tussen werkautonomie en (vormen van) ondernemend gedrag. In dit onderzoek wordt echter gekeken of en hoe werkautonomie als contextvariabele de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag positief beïnvloedt.

Studies hebben aangetoond dat ondersteuning cruciaal is om innovatie te realiseren in organisaties of teams (Scott & Bruce, 1994). Er is echter weinig onderzoek gedaan op individueel niveau (Hammond et al., 2009). Medewerkers voelen zich graag nuttig. Ze willen

het gevoel hebben dat hetgeen zij doen, daadwerkelijk bijdraagt aan de organisatie. Een leidinggevende kan hieraan bijdragen door de medewerker te ondersteunen en aan te moedigen. Het effect van ondersteunend leiderschap op ondernemend gedrag levert wisselende resultaten op. Ook voor ondersteunend leiderschap is het niet duidelijk of dit een modererend effect heeft op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag van medewerkers.

In dit onderzoek zijn vier concepten, namelijk ondernemend gedrag, self-efficacy, werkautonomie en ondersteunend leiderschap geoperationaliseerd. Vervolgens is gekeken wat de invloed van deze concepten is op ondernemend gedrag van medewerkers binnen de publieke sector. De probleemstelling van dit onderzoek is:

*Welke invloed heeft self-efficacy op ondernemend gedrag van medewerkers? En wat is hierbij de modererende werking van werkautonomie en ondersteunend leiderschap?*

Hierbij zijn de volgende deelvragen gedefinieerd:

- Wat is ondernemend gedrag? En hoe is het meetbaar?
- Wat is self-efficacy? En hoe is het meetbaar?
- Welk verband is er tussen self-efficacy en ondernemend gedrag van medewerkers?
- Wat is werkautonomie? En hoe is het meetbaar?
- Wat is de invloed van werkautonomie op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag van medewerkers?
- Wat is ondersteunend leiderschap? En hoe is het meetbaar?
- Wat is de invloed van ondersteunend leiderschap op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag van medewerkers?

## 1.2 Relevantie

### *Relevantie voor de wetenschap*

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur. Het is een aanvulling op het aantal onderzoeken dat is verricht ten aanzien van intern ondernemerschap. Onderzoekers erkennen dat onderzoek naar ondernemerschap niet beperkt moet worden tot onderzoek naar zelfstandig ondernemerschap. Steeds vaker wordt gekeken naar ondernemend gedrag in organisaties (Amorós & Bosma, 2014). Alhoewel de urgentie volgens onderzoekers wel wordt erkend, is er nog veel onduidelijk over de mogelijke antecedenten van ondernemend gedrag (Parker, Williams, & Turner, 2006). Inzicht in persoonlijke kenmerken kan bijdragen aan de verklaring waarom individuen wel, niet of in een bepaalde mate ondernemend gedrag vertonen. Deze bewustwording kan eraan bijdragen dat het eenvoudiger is om in de toekomst ondernemend gedrag binnen de context van een organisatie te herkennen, te begrijpen en hierop te anticiperen. Het onderzoek naar modererende variabelen vormt een aanvulling hierop.

### *Relevantie voor organisaties*

Intern ondernemerschap is voor alle soorten organisaties met medewerkers interessant (De Jong & Wennekers, 2008). Globalisering, technologische ontwikkelingen en andere zaken die leiden tot veranderingen vragen een andere, actievere houding van medewerkers (Frese &



Fay, 2001). Meer begrip over intern ondernemerschap kan organisaties helpen bij het verhogen van prestaties. Bewustwording over het begrip en kennis over de invloed van werkautonomie en ondersteunend leiderschap kan organisaties helpen bij het inrichten van een klimaat waarbij aandacht is voor intern ondernemerschap.

Aangezien het onderzoek zich richt op het gedrag van medewerkers zijn de resultaten vooral interessant voor leidinggevendenden binnen een organisatie. Zij zijn vaak degenen die medewerkers aannemen en beoordelen. Bovendien bestaat vaak de wens bij leidinggevendenden dat zij graag willen dat hun medewerkers ondernemend(er) zijn. Er heeft eerder onderzoek plaatsgevonden ten aanzien van self-efficacy in relatie tot onderdelen van ondernemend gedrag. Meer inzicht in persoonlijke kenmerken helpt leidinggevendenden om te begrijpen waarom en in welke mate medewerkers kenmerken van intern ondernemerschap vertonen. De meeste onderzoeken gaan hierbij in op specifieke aspecten, namelijk; het nemen van risico's, proactiviteit of innovativiteit. Deze studie neemt al deze aspecten mee. Naast het directe effect van self-efficacy op ondernemend gedrag, welke min of meer het karakter heeft van validering van eerdere onderzoeksbevindingen, wordt tevens onderzocht in hoeverre werkautonomie en ondersteunend leiderschap de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag versterken of niet. Dit is voor leidinggevendenden die ondernemend gedrag van hun medewerkers willen beïnvloeden belangrijke contextinformatie. Self-efficacy is als persoonlijkheidstrekkend namelijk nauwelijks te beïnvloeden, maar mogelijk zijn wel werkomstandigheden te creëren die ervoor zorgen dat medewerkers met een hoge mate van self-efficacy hun ondernemende potentieel kunnen benutten.

### 1.3 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk, de inleiding, wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht. Ook wordt in dit hoofdstuk de relevantie voor zowel de wetenschap als voor organisaties omschreven. Hoofdstuk 2 behandelt de centrale begrippen uit het onderzoek. De onderwerpen ondernemerschap en self-efficacy worden hier achtereenvolgend behandeld. Het hoofdstuk geeft tevens een toelichting op de modererende variabelen werkautonomie en ondersteunend leiderschap. Het derde hoofdstuk geeft inzicht in de manier waarop het onderzoek is vormgegeven. Onderdelen zijn de onderzoeksstrategie en de gekozen meetinstrumenten. Hoofdstuk 4 geeft de empirische bevindingen weer. Het legt de nadruk op de betrouwbaarheid van schalen en de resultaten van het onderzoek worden toegelicht. Het laatste hoofdstuk bespreekt de discussie. Het gaat hier om de algemene bevindingen, maar geeft ook de implicaties, limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek weer.

## 2. Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk worden de centrale begrippen uit dit onderzoek behandeld. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op intern ondernemerschap. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf ingegaan op self-efficacy. Het hoofdstuk wordt afgesloten met twee paragrafen over de modererende variabelen, namelijk werkautonomie en ondersteunend leiderschap, welke in dit onderzoek zijn opgenomen.

### 2.1 Intern ondernemerschap

Dit onderzoek richt zich op ondernemerschap in organisaties. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de definitie hiervan. Vervolgens wordt toegelicht wat onder ondernemend gedrag verstaan wordt. Daarna wordt aangegeven hoe ondernemerschap in organisaties ontstaat. De paragraaf wordt afgesloten met een toelichting op de verschillen en overeenkomsten tussen zelfstandig en intern ondernemerschap.

#### 2.1.1 Definitie

Ondernemend gedrag is zichtbaar op meerdere plekken in organisaties. Er bestaat zelfstandig ondernemerschap, waarbij een individu een eigen onderneming heeft opgericht. Ook bestaat er intern ondernemerschap waarbij het ondernemende gedrag van medewerkers binnen een organisatie centraal staat. Omdat intern ondernemerschap een afgeleide is van zelfstandig ondernemerschap is gekozen eerst een weergave te geven van de literatuur ten aanzien van zelfstandig ondernemerschap.

Cantillon introduceerde het concept zelfstandig ondernemerschap en was de eerste die het als relevante functie zag binnen de economie. Kenmerken hierbij zijn volgens hem het brengen van evenwicht en het lopen van risico (Cantillon, 2011). Naast Cantillon zijn er nog vele anderen die een definitie formuleerden ten aanzien van ondernemerschap. Volgens Kirzner (1973) is een ondernemer iemand die alert is, kansen ontdekt en benut. Schumpeter (1934) en Knight (1937) beweren dat ondernemers op persoonlijk vlak verschillen van niet ondernemers. Volgens Schumpeter is een ondernemer iemand die innoveert en de markt verandert door dingen anders te doen of te combineren. Knight stelt dat ondernemers personen zijn die zelfvertrouwen hebben, risico's durven te nemen. Opgemerkt dient te worden dat deze omschrijving van definities niet volledig is. Wel kan geconstateerd worden dat er op verschillende manier wordt gekeken naar ondernemerschap. Een gemene deler, met uitzondering van Kirzner, is dat individuen over specifieke eigenschappen moeten beschikken om invulling te geven aan de rol als ondernemer.

Gesteld kan worden dat in het verleden zelfstandig ondernemerschap voornamelijk gerelateerd werd aan de ondernemer zelf, het individu. Ondernemerschap in organisaties wordt veel minder vaak gerelateerd aan één, of een groep individuen. Zo omschrijven Nielsen, Peters en Hisrich (1985) intern ondernemerschap als de ontwikkeling van kleine, zelfstandige units in grote organisaties. Het gaat hierbij om groepen individuen die innovatieve diensten, technologieën of methoden ontwikkelen, ontwerpen, testen en vermarkten in een organisatie. Een ander belangrijk onderscheid is het organisatieniveau waar de innovatie of vernieuwing ontstaat. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een top-down methode, waarbij op strategisch niveau beslist wordt op welke wijze invulling wordt gegeven aan innovatie en/of vernieuwingen. Ook bestaat er een bottom-up methode waarbij vanuit een individu of een groep individuen innovaties ontstaan (Sharma & Chrisman,

1999). In dit onderzoek staat het individu centraal. Er wordt gekeken naar intern ondernemerschap als een proces dat vanuit medewerkers, ofwel bottom-up ontstaat. Hier is voor gekozen omdat juist ondernemende medewerkers een belangrijker drijver voor innovatie en vernieuwing in organisaties zijn (Rigtering & Weitzel, 2013).

Of vernieuwingen in de vorm van ideeën daadwerkelijk gerealiseerd worden, is afhankelijk van het individu: de (potentiële) interne ondernemer. Pas sinds enkele decennia is invulling gegeven aan het begrip ‘de interne ondernemer’ ook wel ‘intrapreneurship’ genoemd. Het begrip intrapreneurship werd geïntroduceerd door Pinchot. Intrapreneurs noemde hij ‘dreamers who do’. In zijn bestseller ‘Intrapreneuring: Why you don’t have to leave the corporation to become an entrepreneur’ omschrijft hij dat intrapreneurs innovatie creëren in organisaties. Het zijn individuen die uitzoeken op welke manier een idee omgezet kan worden in een winstgevend product of dienst (Pinchot, 1985). Stevenson en Jarillo (1990) gaven een aantal jaren na het verschijnen van de bestseller van Pinchot nadere invulling aan het begrip intrapreneurship. In hun studie maken ze nadrukkelijk de vergelijking tussen zelfstandig ondernemerschap en medewerkers in een organisatie. Intern ondernemerschap wordt hier vertaald naar de mate waarin individuen binnen een organisatie kansen nastreven, onafhankelijk van de middelen waar zij over beschikken. De definitie van Vesper (1990) sluit aan bij bovenstaande. Hij omschrijft intern ondernemerschap als het doen van nieuwe dingen die in lijn liggen met het gebruikelijke, maar gericht zijn op nieuwe kansen. Recentere literatuur omschrijft het begrip intern ondernemerschap als de creatie van nieuwe organisaties door een organisatie. Of het initiatief nemen om vernieuwing of innovatie binnen een organisatie te realiseren (Sharma & Chrisman, 1999). De definitie van De Jong en Wennekers (2008) beschrijft intern ondernemerschap als het proactieve gedrag van medewerkers, gericht op het zien en realiseren van kansen, om hiermee vernieuwingen in de werkmethoden of het productieproces van de organisatie te verwezenlijken.

### 2.1.2 Ondernemend gedrag

Diverse onderzoekers hebben zich verdiept in de begripsvorming van ondernemend gedrag. Uit de definities van de klassiekers blijkt dat het gedrag van zelfstandig ondernemers op een bepaalde manier getypeerd kan worden. Deze zijn weergegeven in de volgende tabel.

TABEL 1: DEFINITIE VAN ONDERNEMEND GEDRAG VOLGENS KLASSIEKERS

|                                  | Ondernemend gedrag |           |           |
|----------------------------------|--------------------|-----------|-----------|
|                                  | Innovatief         | Proactief | Risicovol |
| Cantillon (2011; origineel 1755) | X                  | X         | X         |
| Schumpeter (1934)                | X                  | X         | -         |
| Knight (1937; origineel 1921)    | -                  | X         | X         |
| Kirzner (1973)                   | X                  | X         | X         |

Vrijwel alle klassiekers erkennen innovatief, proactief en risicovol als de typering van ondernemend gedrag. Ondanks dat de definities van toepassing zijn op zelfstandig ondernemerschap en al enige tijd bestaan, blijven deze actueel. Het sluit aan bij de omschrijving van intern ondernemerschap. Ondernemend gedrag in organisaties kan gekenmerkt worden als de mate waarin individuen een proactieve bijdrage leveren in het creëren, introduceren en implementeren van kansen binnen de werkomgeving. Hierbij geldt dat er bij het uitvoeren van deze activiteiten sprake is van een bepaalde mate van risico (De

Jong et al., 2013). Het gedrag van een interne ondernemer bevat ondermende, proactieve en innovatieve elementen (De Jong & Wennekers, 2008). In dit onderzoek wordt ondernemend gedrag in organisaties gedefinieerd als innovatief, proactief en risicovol gedrag. In deze paragraaf worden deze drie dimensies nader toegelicht.

### *Innovatief gedrag*

Een traditioneel beeld van innovatie is dat deze aanwezig is wanneer nieuwe bedrijven worden opgericht. Als medewerkers van deze bedrijven na de oprichting de vrijheid krijgen om innovaties en vernieuwingen te creëren, dan is er sprake van intern ondernemerschap (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009). Innovatief gedrag van medewerkers is voor organisaties belangrijk om verbetering en innovatie van producten en diensten te realiseren (De Jong & Den Hartog, 2010). Organisaties willen hun eigen marktaandeel behouden, of nog liever, uitbreiden. Prijsconcurrentie is vaak niet voldoende om een goede positie te verkrijgen ten opzichte van concurrenten. Innovatief gedrag gaat over vernieuwingen die als doel hebben het voordeel voor het individu of de groep te behalen. Innovatieve medewerkers zijn te herkennen doordat zij ideeën zien en hier actief naar op zoek gaan, ideeën genereren, promoten en implementeren. Dit laatste draagt eraan bij dat het niet bij een idee blijft, maar dat er daadwerkelijk invulling wordt gegeven aan de vernieuwing (De Jong & Den Hartog, 2010). Pinchot (1985) beschrijft het creëren van innovaties binnen een organisatie als één van de gedragskenmerken van ondernemende medewerkers. Innovatief gedrag bestaat uit de uitvoering van een aantal taken op micro niveau. Het ontstaat doordat één of meerdere individuen nieuwe kansen ontdekken. Deze individuen zijn in staat een proces op te starten die afwijkt van de gangbare bedrijfsvoering (Kanter, 1988). Ook De Jong en Den Hartog (2010) omschrijven innovatief gedrag als een proces. Innovatief gedrag start met het herkennen van problemen en het genereren van oplossingen of ideeën. Daarnaast gaat het over het kunnen verkopen en ten slotte het implementeren van ideeën. Bij deze laatste stap valt bijvoorbeeld te denken aan het ontwikkelen van een prototype. Ook Scott en Bruce (1994) omschrijven innovatief gedrag niet als één specifieke activiteit, maar als een aaneenschakeling van activiteiten. Medewerkers kunnen betrokken zijn in verschillende fasen van het gehele proces.

### *Proactief gedrag*

Intrapreneurs staan er om bekend proactief te zijn. Het zijn medewerkers die het niet erg vinden om hard te werken (Pinchot, 1985). Proactief gedrag gaat over het nemen van initiatief door medewerkers. Dit gedrag is herkenbaar doordat medewerkers zich uitspreken, ideeën verkopen, persoonlijk initiatief en de verantwoordelijkheid nemen. Vaak zien proactieve medewerkers zichzelf als probleemeigenaar en zullen zij daarom eerder in actie komen. Proactief gedrag van medewerkers vertaalt zich in activiteiten die medewerkers ondernemen om zichzelf en hun omgeving te beïnvloeden (Grant & Ashford, 2008). Medewerkers nemen initiatief om huidige omstandigheden te verbeteren of om nieuwe omstandigheden te creëren (Bostjan & Hisrich, 2003). Gesteld wordt dat er meer onderzoek plaats zou moeten vinden op een integraal niveau (Grant & Ashford, 2008). Bovendien is proactiviteit onder medewerkers in een snel veranderende wereld, waar veel meer op mondiaal niveau gewerkt wordt, volgens Grant en Ashford (2008) belangrijk. Werk wordt steeds dynamischer en vindt steeds vaker op decentraal niveau plaats. Dit heeft als gevolg dat proactief gedrag van medewerkers steeds belangrijker wordt voor het uiteindelijk succes van een organisatie (Crant, 2000).

## *Risicovol gedrag*

Een risico gaat over de mogelijkheid dat iets onplezierigs gebeurt (De Jong et al., 2013). In een omgeving waarbij een hoge concurrentiedruk geldt, moeten leidinggevenden en organisaties risico's durven nemen om zich te kunnen onderscheiden van hun concurrenten. Door het nemen van risico's ontstaan nieuwe of verbeterde producten en processen (Krueger & Dickson, 1994). Ondernemende medewerkers kunnen goed omgaan met matige risico's. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat ze niet bang zijn om ontslagen te worden (Pinchot, 1985). Het nemen van risico's is een kenmerk dat gerelateerd kan worden aan ondernemerschap (Martiarena, 2013). Hierbij dient te worden opgemerkt dat het nemen van risico's binnen de context van een zelfstandig ondernemer sterk verschilt met dat van een medewerker. Een zelfstandig ondernemer loopt meer financieel risico dan iemand die ergens in dienst is (Luchsinger & Bagby, 1987). Het nemen van een risico kan voor de zelfstandige ondernemer uitdraaien op een faillissement, een medewerker kan terugvallen op de organisatie. Hoewel het financiële risico voor medewerkers substantieel lager is, kan het nemen van risico's wel leiden tot reputatieschade, weerstand van collega's of zelfs het verliezen van een baan (De Jong et al., 2013).

### 2.1.3 Determinanten

Meerdere determinanten zijn bepalend of ondernemend gedrag van de grond komt. Ten eerste speelt de context een rol. De Jong en Wennekers (2008) benoemen de wijze van werving, opleiding, programma's en systemen en de strategie van de organisatie als actoren welke een positieve invloed kunnen hebben op ondernemend gedrag van medewerkers. Een positief klimaat, waarbij ruimte is voor creativiteit en innovativiteit leidt volgens Hammond et al. (2009) tot een sterkere mate van ondernemend gedrag van medewerkers.

Naast de context speelt de werkomgeving een rol. Een goede relatie met collega's en leidinggevenden blijkt een positief effect te hebben op intern ondernemerschap (De Jong & Wennekers, 2008; Hammond et al., 2009; Parker et al., 2006; Scott & Bruce, 1994) Scott en Bruce (1994) stellen hierbij dat medewerkers meer ondernemend gedrag vertonen indien de verwachtingen van de leidinggevenden bekend zijn. Daarnaast geldt dat intern ondernemerschap gestimuleerd wordt indien medewerkers ondersteund worden in de vorm van middelen. Medewerkers voelen zich serieus genomen. Ondersteuning vanuit de organisatie heeft een positieve invloed op ondernemend gedrag (Parker et al., 2006).

Educatie en ervaring vertonen ook een positieve relatie met ondernemend gedrag (De Jong & Wennekers, 2008; Hammond et al., 2009). Ook de functie speelt een rol. Werkautonomie blijkt één van de antecedenten die ondernemend gedrag van medewerkers stimuleert (De Jong & Wennekers, 2008; Hammond et al., 2009; Scott & Bruce, 1994). Volgens Hammond et al. (2009) spelen naast autonomie ook complexiteit en creativiteit van de functie, eisen en ervaren tijdsdruk een rol. De Jong en Wennekers (2008) benoemen naast bovenstaande punten ook het aantal externe contacten en de variatie van het werk.

Tot slot speelt de persoonlijkheid van een individu een rol. De persoonlijkheid bepaalt of iemand eerder in staat is initiatieven op te starten. Proactiviteit en flexibiliteit kunnen bijvoorbeeld positief geassocieerd worden met intern ondernemerschap (Parker et al., 2006). Hetzelfde geldt voor personen met een probleemoplossend vermogen, die eerder ondernemend gedrag zullen vertonen.

#### 2.1.4 Verschillen zelfstandig ondernemers en ondernemende medewerkers

Ondanks de overlap tussen zelfstandige en interne ondernemers zijn er ook veel verschillen. Het is goed om deze te benoemen, omdat deze mogelijk van invloed zijn op de mate van ondernemend gedrag.

Intern ondernemerschap onderscheidt zich van zelfstandig ondernemerschap doordat het een proces is waarbij een individu of groep van individuen vernieuwing of innovatie binnen een organisatie creëert en niet daarbuiten (De Jong et al., 2013; Luchsinger & Bagby, 1987; Sharma & Chrisman, 1999). Ondernemers werken vaker dan gemiddeld onder druk waardoor bepaalde gedragingen vaak verre van rationeel zijn. Ze worden geconfronteerd met situaties die onzeker zijn, waarbij veel informatie verwerkt moet worden. Tijdsdruk en emotie dragen bij aan bepaald gedrag van ondernemers (Baron, 1998). Een medewerker heeft weinig controle over zijn omgeving, terwijl een zelfstandig ondernemer dit wel heeft. Medewerkers hebben bijvoorbeeld te maken met regels en procedures. Hij of zij zal meer verantwoording af moeten leggen. Een organisatie welke veel regels kent, maakt het voor een werknemer wellicht lastiger obstakels te overwinnen. De keerzijde is dat een zelfstandig ondernemer zich meestal in een onzekere omgeving begeeft (Busenitz & Barney, 1997).

Zowel een werknemer als een zelfstandig ondernemer zal in overleg met anderen bepalen op welke wijze bedrijfsmiddelen worden ingezet. Voor zelfstandig ondernemers zullen dit bijvoorbeeld externe durfkapitalisten zijn. Voor medewerkers valt eerder te denken aan leidinggevenden of teamleden (Mintzberg et al., 2009). Het financiële risico dat een ondernemer loopt is vaak hoger (Luchsinger & Bagby, 1987). Bovendien is het financiële risico voor zelfstandig ondernemers omvangrijker (Luchsinger & Bagby, 1987). Bovendien beschikken zelfstandig ondernemers over een hogere mate van vrijheid, omdat zij meestal geen (directe) supervisie hebben. Over het algemeen beschikken zelfstandig ondernemers over minder informatie. Het onderzoek van Busenitz en Barney (1997), waarbij een vergelijking is gemaakt tussen leidinggevenden en zelfstandig ondernemers, toont aan dat leidinggevenden vaak meer toegang hebben tot historische en marktdata. Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat leidinggevenden vaak met minder complexe materie te maken hebben omdat handreikingen en afspraken binnen de organisatie hen minder vrijheid maar wel handvaten bieden.

Niet elk persoon voelt zich geroepen om zelfstandig ondernemer te worden. Uit vele onderzoeken blijkt dat het nemen van risico's voor individuen een reden is om geen zelfstandig ondernemer te worden. Medewerkers zijn vaker risico avers dan zelfstandig ondernemers (Baron, 1998; Martiarena, 2013; Stewart, Watson, Carland, & Carland, 1998).

## 2.2 Self-efficacy

De volgende paragrafen gaan dieper in op de definitie van self-efficacy en de invloed op het ondernemende gedrag van medewerkers. Het is niet de ambitie om in deze studie het ondernemend gedrag van medewerkers op persoonlijke kenmerken in zijn volledigheid te verklaren. De keuze om daadwerkelijk te ondernemen binnen de context van een organisatie is mede afhankelijk van meerdere persoonlijke kenmerken.

### 2.2.1 Definitie

Alvorens in te gaan op het begrip self-efficacy wordt in deze paragraaf ingegaan op persoonlijke kenmerken in het algemeen. Het verklaren van menselijk gedrag kent een lange historie. Onderzoek naar de menselijke cognitie vindt al meer dan een eeuw lang plaats. Het is de studie die onder andere gaat over de wijze van denken, beredeneren, beslissen, de taal en symbolen gebruiken en informatie opslaan (Baron, 1998). In de wetenschappelijke literatuur is sinds twintig jaar steeds meer aandacht voor de persoonlijke karakteristieken en eigenschappen van ondernemers (Baum & Locke, 2004; Krueger, 2007; Trevelyan, 2008). Veel onderzoeken gaan in op de specifieke verschillen tussen zelfstandig ondernemers en anderen, voornamelijk leidinggevend. De onderliggende assumptie hierbij is dat een zelfstandig ondernemer over unieke eigenschappen beschikt die hem of haar onderscheidt van anderen (Douglas & Fitzsimmons, 2013). Denk hierbij bijvoorbeeld aan aspecten zoals locus of control (Chen et al., 1998) en risicobereidheid (Baron, 1998; Martiarena, 2013; Stewart et al., 1998). Het blijkt echter dat bepaalde factoren niet alleen voor ondernemers gelden, maar juist ook voorkomen bij vele (succesvolle) medewerkers in organisaties, waaronder leidinggevend (Boyd & Vozikis, 1994). Eén van deze onderdelen, self-efficacy, wordt in dit onderzoek behandeld. Onderzocht wordt of dit, net als bij zelfstandig ondernemers, kenmerkend is voor medewerkers die ondernemend gedrag vertonen in organisaties.

#### *Self-efficacy en zelfstandig ondernemerschap*

Onder ondernemers wordt self-efficacy vaak omschreven als entrepreneurial self-efficacy (ESE). Het kan worden gedefinieerd als de mate waarin een individu gelooft dat hij of zij capabel is in het succesvol uitvoeren van verschillende rollen en taken van ondernemerschap (Chen et al., 1998). Individuen die beschikken over een hogere mate van self-efficacy zijn eerder in staat een onderneming te starten (Zhao, Seibert, & Hills, 2005). Onderzoeken op het gebied van self-efficacy hebben onder andere plaatsgevonden ten aanzien van de intentie om een onderneming te starten (Baron, 2004), het zien van kansen en succes van de onderneming (Baron, 2004) en de groei van de onderneming (Baum & Locke, 2004).

#### *Het begrip self-efficacy*

Het begrip self-efficacy is afkomstig uit de medische wetenschap. Pas aan het eind van de jaren '90 werd dit voor het eerst op gedetailleerd niveau in de Bedrijfskunde onderzocht (Gist, 1987). Sinds het einde van de 20<sup>e</sup> eeuw is er een groeiende aandacht voor het onderwerp self-efficacy in relatie tot organisatie en ondernemerschap (Chen et al., 1998). Bandura (1986) omschrijft self-efficacy als het geloof in het eigen kunnen. Het gaat hierbij om de beoordeling van individuen over hun capaciteiten om specifieke taken te organiseren en uit te voeren. Het is het geloof van individuen in hun mogelijkheid om de capaciteiten waar zij over beschikken om te zetten in actie. Ondanks dat individuen over dezelfde capaciteiten beschikken, bepaalt de mate van self-efficacy of en in welke mate activiteiten van de grond komen (Wood &

Bandura, 1989). De mate van self-efficacy heeft invloed op ondernemend gedrag en de intentie hiertoe (Boyd & Vozikis, 1994). Het begrip self-efficacy wordt in de wetenschap op verschillende manieren uitgedrukt. Volgens Bandura (1986) is er sprake van drie:

- het niveau waarop iemand werkzaam is;
- de zekerheid dat iemand een specifiek niveau of taak kan behalen, binnen een specifieke context;
- de zekerheid dat iemand over een bepaald niveau of taak uit kan voeren binnen verschillende contexten.

In veel onderzoeken wordt gekeken naar het specifieke niveau of taak die individuen verwachten te kunnen behalen. Er is in dit geval sprake van taakspecifieke self-efficacy, in de literatuur wordt dit 'task-specific self-efficacy' genoemd (Gist, 1987). Het is de motiverende constructie van een individu welke invloed heeft op individuele keuzes. Deze keuzes hebben betrekking op bepaalde keuzes, activiteiten, doelstellingen en gedrag binnen een specifieke context (Zhao et al., 2005). Steeds vaker wordt echter gekeken naar generieke self-efficacy, ofwel 'general self-efficacy' (Chen, Gully, & Eden, 2001). Het gaat hierbij om de algemene beoordeling van iemand over zijn kunnen in verschillende situaties. Individuen met een hoge generieke self-efficacy verwachten bijvoorbeeld eerder obstakels te kunnen overwinnen, ongeacht de situatie. Zij zien zichzelf als capabel. In dit onderzoek wordt de algemene vorm, ofwel 'general self-efficacy' gebruikt als definitie. Hier is voor gekozen omdat de betrouwbaarheid van schalen hiervan hoog blijkt (Chen et al., 2001). Bovendien is deze studie gericht op een groep medewerkers welke ieder over het algemeen verschillende werkzaamheden uitvoert. Het was daarom niet mogelijk specifieke taakgerelateerde vragen te stellen.

In deze studie wordt de Engelse term 'self efficacy' gehanteerd. Er bestaat op dit moment geen bruikbare Nederlandse vertaling voor dit begrip. Het woord 'efficacy' kan in het Nederlands vertaald worden als 'bekwaamheid'. Volgens de definitie van Bandura (1986) heeft het begrip juist betrekking op wat het individu zelf veronderstelt te kunnen organiseren en uit te voeren. En niet alleen het 'doen'. Het is iets anders dan zelfvertrouwen of eigenwaarde. Deze laatste twee begrippen hebben betrekking op een algemene beoordeling van een individu over zichzelf en is niet gericht op taken. Een individu kan een hoge eigenwaarde of veel zelfvertrouwen hebben, maar een lage self-efficacy hebben omdat hij of zij bijvoorbeeld onzeker is over de uitvoering van taken.

### 2.2.2 Gedrag

De mate van self-efficacy is bepalend voor het gedrag van een individu (Chen et al., 1998). Leidinggevend met een hoge self-efficacy stellen hogere doelen en lijken deze vaker te overtreffen (Cooper, Woo, & Dunkelberg, 1988). Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat er een positieve correlatie is tussen self-efficacy en uiteindelijke prestaties (Gist, 1987). In verhouding tot andere determinanten zoals de competenties en context blijkt dat self-efficacy in sterkere mate het gedrag van medewerkers beïnvloedt (Krueger & Dickson, 1994). Wanneer individuen bijvoorbeeld verwachten dat zij een specifieke taak niet uit kunnen voeren, zal in de praktijk ook vaak blijken dat deze taken ook in de praktijk niet worden uitgevoerd (Bandura, 1986). Anderzijds geldt dat individuen met een hoge self-efficacy juist meer doorzettingsvermogen hebben om een specifieke taak te voltooien. Zij houden langer vol om obstakels te overwinnen. De keerzijde is dat individuen met een hoge self-efficacy hun



eigen capaciteiten overschatten en de kans bestaat dat taken niet of onvolledig worden uitgevoerd

Onderzoek (Chen et al., 1998) toont aan dat ondernemers een hogere score behalen op self-efficacy ten aanzien van innovaties en het nemen van risico's. Dit houdt in dat zij in sterkere mate vertrouwen hebben dat zij capabel zijn in het nemen van risico's of het realiseren van innovaties. De studie van Zhao et al. (2005) gaat in op de mate van entrepreneurial self-efficacy en de relatie met de intentie om ondernemende activiteiten uit te voeren. Het meten van de intentie heeft betrekking op het starten van een onderneming. Entrepreneurial self-efficacy heeft in dit onderzoek vooral een innovatief karakter. Te denken valt aan het identificeren van nieuwe kansen, het creëren van nieuwe producten en creatief denken. Medewerkers met een hoge self-efficacy nemen meer risico's omdat zij de mogelijke bedreigingen niet of minder hoog inschatten. Een hogere perceptie van de eigen capaciteiten leidt ertoe dat zij eerder verwachten dat zij deze bedreigingen kunnen tackelen (Krueger & Dickson, 1994). Uit deze studie van Krueger en Dickson onder studenten blijkt dat een hoge self-efficacy positief gecorreleerd kan worden aan risicovol gedrag.

Wanneer individuen over een hoge self-efficacy beschikken, zullen zij eerder geneigd zijn activiteiten te ondernemen. Terwijl individuen met een lage self-efficacy eerder situaties zullen vermijden. Het onderzoek van Ohly en Fritz (2007) gaat in op twee verschillende varianten van self-efficacy: specifiek gericht op de functie (job self efficacy) en een bredere definitie (role breadth self-efficacy). Dit laatste begrip gaat over alle taken binnen de werkomgeving, en niet alleen hetgeen dat formeel is vastgelegd. Het onderzoek wijst uit dat er geen verband is tussen de job self-efficacy en proactief gedrag. Wel is er een relatie met role breadth self-efficacy. Ook de studie van Parker et al. (2006), welke is uitgevoerd onder fabrieksmedewerkers, is onder andere gericht op de relatie tussen role breadth self-efficacy en proactief gedrag. Ook hieruit blijkt dat er een positieve relatie is tussen deze twee concepten.

De volgende tabel geeft een samenvatting weer van de bovenstaande paragrafen:

TABEL 2: RELATIE ONDERZOEKEN SELF-EFFICACY EN ONDERNEMEND GEDRAG

|                                                                           | Ondernemend gedrag |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|
|                                                                           | Innovatief         | Proactief | Risicovol |
| Chen et al. (1998)*<br>Doelgroep: studenten, leidinggevenden, ondernemers | +                  |           | +         |
| Parker et al. (2006)**<br>Doelgroep: medewerkers fabriek                  |                    | +         |           |
| Krueger, Dickson (1994)***<br>Steekproef: studenten                       |                    |           | +         |
| Ohly & Fritz (2007)**                                                     |                    | +         |           |
| Zhao et al. (2005)*                                                       | +                  |           |           |

\* Indien er sprake is van entrepreneurial self-efficacy

\*\* Indien er sprake is van role breadth self-efficacy

\*\*\* Hier is sprake van een algemene meting van self-efficacy: perceived self-efficacy

De volgende hypothese is op basis van bovenstaande geformuleerd:

*Hypothese 1: Self-efficacy kan positief geassocieerd worden met ondernemend gedrag van medewerkers*

## 2.3 Werkautonomie

Gedrag is deels afhankelijk van de mate van self-efficacy. Het uitvoeren van een specifieke taak is echter afhankelijk van een aantal randvoorwaarden. Bandura (1986) licht dit toe aan de hand van een voorbeeld: een topsporter. Deze sporter geeft hoogstwaarschijnlijk aan dat hij in staat is specifieke (sportgerelateerde) taken goed uit te kunnen voeren. Echter, indien de relevante sportattributen niet aanwezig zijn is hij of zij alsnog niet in staat het gedrag behorende bij de activiteiten tot uitvoering te brengen. In relatie tot ondernemend gedrag in organisaties geldt dit voor werkautonomie. Werkautonomie is nodig om ondernemend gedrag tot stand te laten komen. Deze paragraaf gaat hierop in. Allereerst wordt ingegaan op de definitie hiervan. Vervolgens is gekeken wat de invloed van werkautonomie is op gedrag. Vervolgens wordt ingegaan op de invloed van werkautonomie op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag.

### 2.3.1 Definitie

Uit onderzoek (Hammond et al., 2009) blijkt dat de werkomgeving invloed heeft op het gedrag van medewerkers. Werkautonomie is hier een onderdeel van. Het gaat over de mate waarin individuen buiten de vaste werkrouines opereren, de mate waarin een medewerker binnen zijn werk de vrijheid heeft om zelf keuzes te maken en werkzaamheden te plannen (Hackman & Oldham, 1976). Werkautonomie geeft een medewerker de mogelijkheid om in een sterkere mate te bepalen welke werkzaamheden hij of zij uitvoert. Zo kan iemand er voor kiezen alternatieve methoden toe te passen om iets op te lossen, voelt de medewerker zich vaker verantwoordelijk en heeft iemand meer invloed op het eindresultaat. Werkautonomie verhoogt de mate van verantwoordelijkheid die men voelt (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996; Hackman & Oldham, 1976).

#### *Autonomie en zelfstandig ondernemerschap*

Zelfstandig ondernemers staan erom bekend de voorkeur te geven aan autonomie. Autonomie kan hier gerelateerd worden aan eigenschappen als zelfredzaamheid, dominantie en onafhankelijkheid. In de studie van Sexton en Bowman (1986) is gekeken naar de verschillen tussen ondernemers en niet ondernemers. Hieruit bleek dat ondernemers, ten opzichte van niet ondernemers, in sterkere mate zoeken naar autonomie.

### 2.3.2 Gedrag

Wanneer werkautonomie gerelateerd wordt aan ondernemend gedrag zien we meerdere overeenkomsten met innovatief, proactief en risicovol gedrag. Het is opvallend dat een groot deel van de onderzoeken naar autonomie in relatie tot ondernemend gedrag vooral te relateren zijn aan innovatief gedrag.

Er is aangetoond (Parker et al., 2006) dat er een positieve relatie is tussen werkautonomie en proactief gedrag op het werk. Frese en Fay (2001) geven in hun studie aan dat wanneer er weinig werkautonomie is, er ook weinig ruimte is voor eigen initiatief. Werkautonomie is van invloed op de relatie tussen persoonlijkheid en prestaties. Wanneer leidinggevendenden weinig vrijheid hebben, bijvoorbeeld wanneer werkprocessen worden gekenmerkt door vele formele procedures, is het logisch te veronderstellen dat er in mindere mate extra taken worden verricht dan afgesproken. Ofwel, er is in mindere mate sprake van ondernemend gedrag (Gellatly & Irving, 2009). Een sterkere mate van werkautonomie betekent vaak dat een

medewerker ontvankelijker is voor verandering. Het is laagdrempeliger om een verandering te bewerkstelligen omdat je als medewerker zelf ervaart dat je meer invloed uit kan oefenen (Cunningham, et al., 2002).

Werkautonomie is een belangrijke voorwaarde voor creativiteit, een begrip dat vaak geassocieerd wordt met innovatie (Amabile, 1998). Wanneer individuen de vrijheid krijgen om zaken aan te pakken, zullen zij meer alternatieven bedenken om iets te bereiken. Werkautonomie geeft mensen het gevoel van eigenaarschap en kan eraan bijdragen dat men in sterkere mate intrinsiek gemotiveerd raakt. Verwacht kan worden dat complexe functies leiden tot creatief en innovatief gedrag. Dit wordt bevestigd in diverse onderzoeken, onder andere in die van Parker et al. (2006), Unsworth en Parker (2003) en Kanter (1988). Zo stelt laatstgenoemde dat complexiteit van een functie essentieel is om innovatie te realiseren. Hoe meer relaties en bronnen van informatie, hoe meer inzichten ontstaan om vraagstukken op te lossen. Ook andere onderzoekers stellen dat er een positieve relatie is tussen werkautonomie en innovatief gedrag (Hammond et al., 2009; Ramamoorthy, Flood, Slattery, & Sardesai, 2005). Recenter onderzoek toont aan dat er een positieve relatie is werkautonomie en ondernemend gedrag (De Jong et al., 2013). Om innovatief te zijn is een 'trial and error' proces nodig. Werkautonomie maakt het mogelijk om uit te zoeken of nieuwe manieren van werken effectief en efficiënt zijn. Het geeft medewerkers de mogelijkheid om nieuwe ideeën uit te proberen. Werkautonomie leidt tot een hogere mate van kennis en competenties (Frese et al., 1996). Dit helpt om te denken in alternatieven en innovatieve ideeën te ontwikkelen.

Op basis van bovenstaande kan gesteld worden dat er een directe relatie te vinden is tussen werkautonomie en ondernemend gedrag door medewerkers. Aangezien dit verband reeds eerder is aangetoond, is geen hypothese geformuleerd. In plaats daarvan wordt verwacht dat werkautonomie de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag kan modereren, zoals hierna zal worden betoogd.

### 2.3.3 Modererend effect

Een hogere mate van self-efficacy leidt tot ondernemender gedrag. Zoals toegelicht komt dit doordat individuen met een hoge mate van self-efficacy minder onzeker zijn, hogere doelen stellen en over meer doorzettingsvermogen beschikken. Uit eerder onderzoek blijkt tevens dat werkautonomie een versterkend effect heeft op de prestaties op het werk (Barrick & Mount, 1993). Werkautonomie kan de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag om meerdere redenen versterken.

Bij hoge self-efficacy zal veel werkautonomie het ondernemend gedrag versterken om drie redenen:

- Individuen met een hoge self-efficacy hebben een hogere locus-of-control. Zij hebben het gevoel meer invloed uit te kunnen oefenen op hun werk. Een toename van werkautonomie zal ondernemend gedrag extra stimuleren indien een medewerker over meer self-efficacy beschikt (Federici, 2013);
- Medewerkers die over een hoge mate van self-efficacy beschikken zien een toename van werkautonomie als een uitdaging (Paglis & Green, 2002);
- Medewerkers met een hogere mate van self-efficacy zien minder obstakels of verwachten deze eerder te kunnen omzeilen (Paglis & Green, 2002).

Ook bij medewerkers met een lage self-efficacy kan verondersteld worden dat autonomie een positief effect heeft op de relatie tot ondernemend gedrag. Echter, verwacht wordt dat deze minder sterk is om de volgende twee redenen:

- Een toename van werkautonomie betekent vaak een grotere diversiteit aan werksituaties. Individuen met een lage self-efficacy vermijden het liefst situaties waarvan zij denken dat ze deze niet aankunnen (Bandura, 1977);
- Een functie welke gekenmerkt wordt door een hoge mate van autonomie zal door onzekere medewerkers eerder beschouwd worden als risicovol. Medewerkers die in minder sterke mate in hun eigen kunnen geloven, ofwel hun self-efficacy is laag, zijn over het algemeen minder proactief (Den Hartog & Belschak, 2012).

Gesteld is dat self-efficacy een betrouwbare voorspeller is van ondernemend gedrag. Vervolgens is in deze paragraaf toegelicht dat de relatie tussen deze twee concepten versterkt indien autonomie van de functie hoger is. Dit resulteert in de volgende hypothese:

*Hypothese 2: Werkautonomie versterkt de positieve relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag van medewerkers*

## 2.4 Ondersteunend leiderschap

Er zijn meerdere randvoorwaarden die bepalend zijn of ondernemend gedrag tot stand komt. Naast werkautonomie is leiderschap één van die determinanten die van invloed is op het gedrag van medewerkers (De Jong & Wennekers, 2008). Een leidinggevende die zijn medewerkers stimuleert en direct steunt, zal eerder terugzien dat een werknemer zaken oppakt, oplossingen bedenkt en deze doorvoert. Allereerst wordt ingegaan op de definitie. Daarna is gekeken wat de invloed van ondersteunend leiderschap is op gedrag. Tot slot wordt ingegaan op de invloed van ondersteunend leiderschap op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag.

### 2.4.1 Definitie

Leiderschap is het proces waar een individu een groep van andere individuen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken (Northouse, 2013). Leidinggevendens hebben een belangrijke invloed op het gedrag van medewerkers (Scott & Bruce, 1994). Naast het creëren van een klimaat die innovativiteit hindert of stimuleert is de directe relatie tussen de leidinggevende en de medewerker relevant. Volgens Amabile, Schatzel, Moneta en Kramer (2004)) gaat ondersteunend leiderschap over het beschikbaar stellen van middelen en sociale ondersteuning door leidinggevendens aan medewerkers. Het beschikbaar stellen van tijd en middelen is nodig om activiteiten uit te kunnen voeren. Sociale ondersteuning gaat voornamelijk over het anticiperen op sociaal-emotionele behoeften van medewerkers. Denk hierbij aan het geven van verbale ondersteuning en erkenning. Volgens Kim, Hon en Lee (2010) gaat ondersteunend leiderschap over de mate waarin leidinggevendens de bijdrage van medewerkers erkennen en respecteren. Om kansen te realiseren is ondersteuning door leidinggevendens relevant. Ondersteuning komt tot uiting door verbale steun, het beschikbaar stellen van tijd en middelen, het geven van erkenning en het accepteren van mislukkingen (De Jong & Wennekers, 2008).

## *Ondersteuning en zelfstandig ondernemerschap*

Medewerkers in organisaties verschillen van zelfstandig ondernemers doordat zij leidinggevend hebben. Vaak hebben zelfstandig ondernemers echter wel te maken met anderen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan externe durfkapitalisten (Mintzberg et al., 2009). Uit onderzoek blijkt dat het gedrag van zelfstandig ondernemers deels beïnvloed wordt door de ondersteuning van stakeholders. Hierbij valt te denken aan ondersteuning in middelen, kennis en competenties. Er is een positieve relatie tussen ondersteuning van stakeholders en het verkennen van kansen (Choi & Shepherd, 2004).

### 2.4.2 Gedrag

Onderzoek naar de rol van ondersteunend leiderschap levert wisselende resultaten op. Zo toont het onderzoek van Frese, Teng en Van Wijnen (1999) aan dat de ondersteuning door leidinggevend aan medewerkers geen effect heeft op initiatiefrijker gedrag van medewerkers. Ook uit het onderzoek van Parker et al. (2006) blijkt dat er geen significante relatie is tussen ondersteuning van leidinggevend en proactief gedrag. Andere onderzoeken tonen juist aan dat ondersteuning van leidinggevend belangrijk is om proactief gedrag te stimuleren. Leidinggevend kunnen (in)direct proactief gedrag van medewerkers beïnvloeden. Dit door bijvoorbeeld positieve emoties te stimuleren. Medewerkers worden gestimuleerd om proactief te handelen (Den Hartog & Belschak, 2012).

Eerder onderzoek toont aan dat ondersteunend leiderschap een belangrijke voorspeller is voor innovatief gedrag door medewerkers (Frese et al., 1999). Leidinggevend die medewerkers een sterker gevoel van self-efficacy gaven, merkten uiteindelijk dat medewerkers creatiever gedrag vertoonden (Redmond, Mumford, & Teach, 1993). Het onderzoek van Tierney en Farmer (2002) bevestigt dit. Wanneer leidinggevend werken aan het vertrouwen van medewerkers in hun eigen kunnen, zal de self-efficacy stijgen. Uiteindelijk resulteert dit in (creatiever) gedrag van medewerkers. Hoewel dit onderzoek niet gaat over creatief gedrag gaat, ligt dit concept dicht bij de principes van innovativiteit. Medewerkers voelen zich graag nuttig. Ze willen het gevoel hebben dat hetgeen zij doen, daadwerkelijk bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Leidinggevend in succesvolle, innovatieve organisaties erkennen creatief gedrag van medewerkers. Het tegenovergestelde is een scenario waarbij leidinggevend sceptisch aankijken tegen innovatieve inspanningen (Amabile, 1998). De ontwikkeling van creativiteit wordt op deze manier geremd.

Ondersteuning door leidinggevend in het bijzonder kan helpen bij het ontdekken en genereren van ideeën (De Jong & Den Hartog, 2007). Ondersteuning kan bijvoorbeeld plaatsvinden in de vorm van aanmoediging. Als mensen realistische bemoedigingen krijgen, zullen zij eerder bereid zijn moeite te doen. Zij zijn positiever over hun eigen kunnen en zijn eerder bereid hier ook daadwerkelijk vorm aan te geven (Wood & Bandura, 1989). Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat leidinggevend vertrouwen hebben in hen, durven zij eerder risico's te nemen (Bozeman & Kingsley, 1998).

Op basis van bovenstaande kan gesteld worden dat er nog veel onbekend is over de relatie tussen ondersteunend leiderschap en ondernemend gedrag. Onderzoeken tonen verschillende resultaten aan. Mogelijk is dit te verklaren doordat andere factoren, zoals self-efficacy, hierbij bepalend zijn. Juist daarom is een hypothese geformuleerd welke niet alleen ingaat op de relatie tussen ondersteunend leiderschap en ondernemend gedrag, maar wordt self-efficacy

hierbij betrokken. Verwacht wordt dat de mate waarin deze aanwezig is, bepalend is. Een onderbouwing hiervan is in de volgende paragraaf nader toegelicht.

### 2.4.3 Modererend effect

Onzekere medewerkers hebben er meer moeite mee zich ondernemend te gedragen (Kim et al., 2010). Bij een lage self-efficacy zal ondersteunend leiderschap het ondernemend gedrag in mindere mate versterken om de volgende twee redenen:

- Ondersteunend leiderschap bestaat onder andere uit het stimuleren en aanmoedigen van medewerkers. Er ontstaan meer kansen voor de medewerker om zichzelf te ontplooien. Onderzoek heeft aangetoond dat individuen met een lage self-efficacy eerder carrièrekansen afwijzen omdat zij stellen dat zij niet capabel genoeg zijn om bepaalde taken uit te voeren (Wood & Bandura, 1989);
- Ondersteunend leiderschap bestaat onder andere uit het beschikbaar stellen van tijd en middelen (De Jong & Wennekers, 2008). Hierdoor worden voor een medewerker mogelijkheden gecreëerd. Een lage self-efficacy heeft invloed op de mate waarop stress ervaren wordt. Nieuwe situaties worden door individuen met een lage self-efficacy vaker als stressvol ervaren (Ozer & Bandura, 1990). Deze negatieve gedachten hebben uiteindelijk een negatieve uitwerking en demotiveren een medewerker om ondernemend gedrag te vertonen.

Individen met een hoge mate van self-efficacy zijn minder onzeker, stellen hogere doelen en beschikken over meer doorzettingsvermogen. Een hoge mate van ondersteunend leiderschap draagt eraan bij dat de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag sterker is. Bij een hoge self-efficacy zal ondersteunend leiderschap het ondernemend gedrag extra versterken om de volgende twee redenen:

- In tegenstelling tot individuen met een lage self-efficacy zien individuen die hier in een hogere mate over beschikken meer kansen (Wood & Bandura, 1989). Indien een leidinggevende door (bijvoorbeeld) het beschikbaar stellen van middelen en tijd het individu meer mogelijkheden biedt, zal een medewerker met een hoge self-efficacy hier eerder op inspelen;
- Individen met een hoge mate van self-efficacy beschouwen nieuwe situaties minder gauw als stressvol (Ozer & Bandura, 1990). Daarom zullen zij na stimulering van hun leidinggevende deze situatie eerder inschatten als kansrijk.

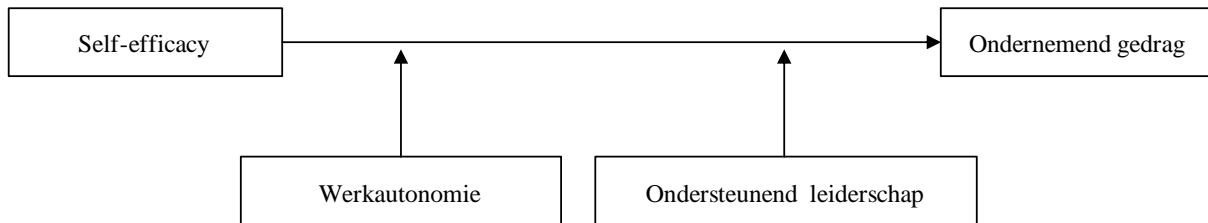
Op basis van bovenstaande kan verwacht worden dat ondersteunend leiderschap de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag versterkt. Dit resulteert in de volgende hypothese:

*Hypothese 3: Ondersteunend leiderschap versterkt de positieve relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag van medewerkers*

## 2.5 Conceptueel model

De volgende figuur geeft de verschillende concepten in het onderzoek weer en de mogelijke relaties hiertussen:

FIGUUR 1: CONCEPTUEEL MODEL



Bovenstaande geeft de probabilistische relaties tussen concepten weer. Dit houdt bijvoorbeeld in dat self-efficacy waarschijnlijk leidt tot ondernemend gedrag. Omdat er nog vele andere factoren zijn welke ondernemend gedrag bepalen, zoals de omgeving, de functie van een werknemer et cetera is een deterministische relatie niet van toepassing.

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk staat omschreven op welke manier het onderzoek is vormgegeven. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie. Het gaat hierbij onder andere om het type onderzoek, het domein, de manier waarop data is vergaard en de respons. De tweede paragraaf geeft een toelichting op de gekozen meetinstrumenten.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

##### *Type onderzoek*

Het conceptuele model geeft de probabilistische relatie tussen concepten weer. Voor het onderzoeken van probabilistische relaties geldt dat het uitvoeren van experimenten het meest geschikt is. Het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek in de vorm van een survey geldt als een tweede geschikte mogelijkheid (Dul & Hak, 2008). Er is gekozen om een survey uit te voeren omdat dit in tegenstelling tot experimenten goed uitvoerbaar is. Daarnaast is er op de verschillende onderwerpen voldoende, gevalideerde informatie beschikbaar zoals vragenlijsten welke mogelijk gebruikt kunnen worden. Dit maakt het onderzoek deductief. Op basis van hypothesen worden causale verbanden getoetst.

##### *Domein van het onderzoek*

Het domein van de theorie is breed en algemeen maar voornamelijk gericht op Westerse medewerkers. Er is gekozen een specifieke sector te selecteren, namelijk de publieke sector. Het is logisch aan te nemen dat medewerkers in publieke organisaties zich anders gedragen dan medewerkers in een private omgeving. In vergelijking met de private sector zijn er een aantal verschillen waar rekening mee dient te worden gehouden bij het interpreteren van de resultaten. Deze zijn weergegeven in de volgende tabel.

TABEL 3: VERSCHILLEN PRIVATE EN PUBLIEKE SECTOR

|                                              | Publieke sector        | Private sector                |
|----------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Omgeving<br>(Boyne, 2002)                    | Politiek               | Competitief                   |
| Eigenaar<br>(Boyne, 2002)                    | Collectief             | Ondernemer, aandeelhouder     |
| Rol management<br>(Bozeman & Kingsley, 1998) | Hoge mate van controle | Minder hoge mate van controle |

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de medewerkers in een publieke sector zich in een politieke omgeving bevinden. De eigenaar van de onderneming is het collectief en bestaat niet uit één of meerdere individuen. Bovendien geldt voor de rol van het management dat er sprake is van een hogere mate van controle ten opzichte van de private sector. Uiteraard is bovenstaande niet volledig en zijn er tevens overeenkomsten. Zo is in eerder onderzoek aangetoond dat zowel binnen de publieke als de private sector ondernemend gedrag van medewerkers aanwezig is (Bosma, et al., 2013). Hoewel in sommige onderzoeken wordt beweerd dat medewerkers binnen de publieke sector risico avers zijn, wordt in andere onderzoeken gesteld dat er geen verschillen zijn tussen de publieke en private sector (Bozeman & Kingsley, 1998).



Er is weinig onderzoek gedaan naar ondernemend gedrag binnen specifieke sectoren (Rigertering, 2013). Om meer inzicht te krijgen in het ondernemend gedrag van medewerkers binnen de publieke sector wordt door Bosma et al. (2013) aanbevolen om meer onderzoek op dit gebied te doen. In het bijzonder gaat het hierbij om de determinanten die bepalen of en in welke mate de organisatiecontext bijdraagt aan ondernemend gedrag. Bysted en Jespersen (2014) geven in hun artikel weer dat er weinig onderzoek is gedaan naar innovatief gedrag van medewerkers binnen de publieke sector.

### *Steekproef en procedure*

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij medewerkers binnen de publieke sector. Basis hiervoor was het klantenbestand van Fier.fm. Fier.fm is een adviesbureau dat diverse onderzoeken uitvoert voor een brede groep klanten, gericht op de publieke sector. De contactpersonen zijn adviseur, controller of leidinggevende bij organisaties waar minimaal 100 medewerkers werkzaam zijn. Allen zijn werkzaam binnen de publieke sector; overheid (ministerie, provincie, gemeente of waterschap) en overige (onderwijs, zorg).

In totaal zijn 255 medewerkers per email benaderd. In deze mail werd toegelicht waar het onderzoek betrekking op had en waarom zij gevraagd werden. Om het aantal respondenten zo hoog mogelijk te laten zijn, zijn de volgende initiatieven genomen:

- De vragenlijst is getoetst in een bijeenkomst met medewerkers. Hier is getest of het eenvoudig was de vragenlijst in te vullen en hoeveel tijd het kost;
- Bij het sturen van de vragenlijst is aan respondenten beloofd dat zij de resultaten van het onderzoek ontvangen;
- De vragenlijst is digitaal aangeboden zodat de respondenten zelf een geschikt moment konden vinden om de vragenlijst in te vullen;
- Aan deelnemers is aangegeven dat de antwoorden anoniem behandeld worden;
- Na de eerste uitnodiging is een herinnering gestuurd naar alle deelnemers die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld.

Naar aanleiding van de eerste mailing bleek dat 3 medewerkers inmiddels niet meer werkzaam zijn bij de organisatie. Het aantal bereikte medewerkers is in totaal 252. Naar aanleiding van de eerste mailing hebben 109 medewerkers de survey ingevuld, hiervan bleken er 2 niet bruikbaar. De totale respons rate na de eerste mailing bedraagt 43%. Vier weken na het versturen van het verzoek naar medewerkers, is een herinnering uitgestuurd naar medewerkers die de survey nog niet hadden ingevuld. Naar aanleiding hiervan zijn er nog 23 surveys ingevuld, waarvan 20 bruikbaar. In totaal zijn er 127 bruikbare surveys. De respons rate na de herinnering bedraagt 52%.

### 3.2 Meetinstrumenten

De te onderzoeken concepten zijn geoperationaliseerd op basis van vragen, welke middels een survey zijn voorgelegd. Diverse studies hebben aandacht geschonken aan de te onderzoeken concepten. Er is gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten omdat deze reeds gevalideerd zijn. Aangezien de combinatie van concepten nog niet eerder is onderzocht binnen de context (in organisaties) is er sprake van een combinatie van verschillende bronnen.

In het onderzoek is gevraagd aan respondenten in hoeverre zij ondernemend gedrag vertonen. Er is niet gekeken of dit gedrag daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Echter, de eigen

waarderingen door individuen zijn niet slechts een schatting van toekomstige acties. Bandura (1986) licht toe dat de opvattingen van individuen over hun mogelijkheden een belangrijke determinant zijn voor het uiteindelijke gedrag. Alle vragenlijsten zijn van het Engels naar het Nederlands vertaald. Alvorens de vragenlijst te verspreiden is in een gezelschap van tien personen gekeken of de vragen duidelijk en goed te beantwoorden waren. De survey bestaat uit 42 vragen. In de volgende subparagrafen is toegelicht op basis waarvan de vragenlijst tot stand is gekomen.

#### *Onafhankelijke variabelen*

*Self efficacy* is door veel onderzoekers gemeten aan de hand van een gespecificeerde schaal. Dit houdt in dat onderzoekers hun vragen richten op specifieke taken. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een algemene self-efficacy schaal van Chen et al. (2001). Hier is voor gekozen omdat deze schaal minder sterk beïnvloed wordt door externe invloeden. Self-efficacy is getoetst door middel van het gebruik van een Likert schaal (1- zeer oneens, 2- oneens, 3- neutraal, 4- eens, 5- zeer eens). Een voorbeeld hiervan is: 'Ik heb de vaardigheden die nodig zijn op mijn werk uit te voeren onder de knie'.

#### *Afhankelijke variabelen*

*Ondernemend gedrag* is gemeten aan de hand van de volgende dimensies: innovativiteit, proactiviteit en het nemen van risico's. Voor de vragen op het gebied van innovativiteit is gebruik gemaakt van de vragen van Scott en Bruce (1994). Voor de vragen met betrekking tot het nemen van risico's is gebruik gemaakt van de vragen van Zhao et al. (2005). De vragen ten aanzien van proactiviteit komen uit het onderzoek van Parker, Sharon en Collins (2010). Alle vragen zijn gesteld met behulp van een Likert schaal (1- zeer oneens, 2- oneens, 3- neutraal, 4- eens, 5- zeer eens). Een voorbeeld van te beoordelen stellingen zijn: 'Ik neem vaak risico's op mijn werk' en 'Ik sta op mijn werk bekend als een succesvolle verkoper van ideeën'.

#### *Modererende variabelen*

In het onderzoek zijn twee modererende variabelen opgenomen, namelijk werkautonomie en ondersteunend leiderschap.

Alle vragen ten aanzien van *werkautonomie* zijn gesteld met behulp van een Likert schaal (1- zeer oneens, 2- oneens, 3- neutraal, 4- eens, 5- zeer eens). De vragen zijn afkomstig uit het onderzoek van Morgeson en Humphrey (2006). Een voorbeeld van de te beoordelen stellingen is: 'In mijn werk kan ik veel beslissingen zelf nemen'.

Ook de vragen ten aanzien van *ondersteunend leiderschap* zijn aan de hand van een Likert schaal gesteld (1- zeer oneens, 2- oneens, 3- neutraal, 4- eens, 5- zeer eens). De vragen zijn afkomstig uit het onderzoek van Parker et al. (2006). Een voorbeeld van een te beoordelen stelling is: 'Mijn leidinggevende moedigt me aan de lat hoog te leggen'.

#### *Controlevariabelen*

Om te garanderen dat het onderzoek daadwerkelijk betrekking heeft op self-efficacy is gekozen twee sterk gerelateerde controlevariabelen toe te voegen. Gekozen is voor de persoonlijke kenmerken optimisme en eigenwaarde.

*Optimisme* is het menselijk vermogen om vooruit te denken en zich hierdoor verder te ontwikkelen (Tiger, 1979). Optimisten hebben een positieve verwachting over de toekomst (Scheier, Carver, & Bridges, 1994). Ook als er geen bewijs is dat de toekomst er beter uit zal zien, zullen optimisten hier wel in geloven (Lovallo & Kahneman, 2003; Sharot, Riccardi, Raio, & Phelps, 2007). Men is geneigd het vermogen om de toekomst te voorspellen te overschatten, waardoor een optimistisch vertrouwen wordt ontwikkeld (Kahneman, 2011). Optimisme maakt deel uit van een algemeen gevoel van welzijn en lijkt daarmee sterk op self-efficacy. Immers, optimisten zullen net als individuen met een hoge self-efficacy hun eigen talenten en mogelijkheden vaker overdrijven. Net als self-efficacy blijkt er bij optimisme vaak een positieve relatie te zijn met ondernemend gedrag. Optimisme leidt tot innovatiever (Li & Wu, 2011) en proactiever gedrag (Pinchot, 1985). Ten aanzien van het nemen van risico's zijn er verschillende resultaten. Zo wordt aangetoond dat optimisme wel leidt tot ondernemend gedrag (Wally & Baum, 1994) en niet (Kahneman, 2011; Taylor & Brown, 1988). Een verschil met self-efficacy, de onafhankelijke variabele in dit onderzoek, is dat optimisme voor een groot deel al bepaald is bij de geboorte (Fox, Ridgewell, & Ashwin, 2009), terwijl self-efficacy voor een groter deel afhankelijk is van de context waar het individu zich bevindt. Bovendien heeft self-efficacy betrekking op specifieke (werk)taken en is optimisme van algemene aard. Optimisme is in dit onderzoek gemeten aan de hand van de schaal van Scheier (1985). Aan de hand van deze vijf-puntschaal (1- zeer oneens, 2- oneens, 3- neutraal, 4- eens, 5 zeer eens) zijn stellingen beoordeeld. Eén van deze stellingen is: 'Ik reken er zelden op dat goede dingen mij zullen overkomen'.

*Eigenwaarde* is het gevoel dat voortkomt uit het verschil tussen twee perspectieven op de eigen persoon. Het feitelijke zelf (succes) en het ideale zelf (ambities) (William, 2011). Het wordt ook wel gedefinieerd als de positieve of negatieve houding ten opzichte van jezelf (Rosenberg, 1989). Eigenwaarde wordt bepaald door de mening die iemand heeft over zichzelf. Hoe hoger de eigenwaarde is, hoe positiever de houding is ten opzichte van jezelf. Eigenwaarde gaat over de subjectieve beoordeling van een persoon over zichzelf (Kundu & Rani, 2007). Net als self-efficacy is de mate van eigenwaarde van invloed op het gedrag van individuen (Brown & Dutton, 1995). Ten aanzien van intern ondernemerschap blijkt dat medewerkers met een hogere eigenwaarde innovatiever zijn (Kundu & Rani, 2007). Ook zijn zij proactiever (Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001; Parker, 1998) en durven zij meer risico's te nemen (Baumeister, Tice, & Hutton, 1989). Net als bij self-efficacy leidt eigenwaarde vaak tot ondernemend gedrag. Een belangrijk verschil tussen deze persoonlijkheidskenmerken is dat self-efficacy zich onderscheidt van eigenwaarde doordat deze gericht is op specifieke taken. Eigenwaarde gaat over de algemene beoordeling van een individu over zichzelf. Het wordt in dit onderzoek gemeten door middel van de schaal van Rosenberg (1989). Er is gekozen voor deze schaal omdat deze afgelopen decennia vele malen getoetst is op validiteit en betrouwbaarheid. Het is de meest gebruikte schaal voor eigenwaarde in de sociale wetenschappen (Hoyle, Kernis, Leary, & Baldwin, 1999). De vragenset bestaat uit stellingen welke op een vijf-puntschaal (1- zeer oneens, 2- oneens, 3- neutraal, 4- eens, 5 zeer eens) beoordeeld kunnen worden. Eén van deze stellingen is 'Over het algemeen ben ik tevreden met mezelf'.

Daarnaast is gekozen voor enkele determinanten die gerelateerd kunnen worden aan intern ondernemerschap. Ook in voorgaande, vergelijkbare, onderzoeken is *geslacht* gebruikt als controlevariabele, bijvoorbeeld door Bindl, Parker, Totterdell en Hagger-Johnson (2012). Ander onderzoek (Bosma et al., 2013) toont aan dat mannelijke medewerkers gemiddeld genomen bijna twee keer zo vaak als vrouwelijke betrokken zijn bij ondernemende activiteiten in een organisatie. Verondersteld wordt dat geslacht van invloed is of

ondernemend gedrag gerealiseerd wordt. Het geslacht is gevraagd aan de hand van een tweepuntschaal (1- vrouw, 2- man).

In veel onderzoeken naar ondernemend gedrag wordt de *leeftijd* meegenomen als controlevariabele, bijvoorbeeld door Scott en Bruce (1994) en De Jong et al. (2013). Oudere, meer ervaren medewerkers zijn sterker gemotiveerd en zijn beter in staat innovatief gedrag te vertonen (Ng & Feldman, 2013). Ander onderzoek toont juist aan dat er sprake is van een omgekeerde U. Medewerkers zijn het meest ondernemend als zij de leeftijd van 35 hebben bereikt (De Jong et al., 2013). Gesteld kan worden dat leeftijd in ieder geval een voorspeller is van ondernemend gedrag en wordt daarom meegenomen in deze studie. De leeftijd van medewerkers is gevraagd in aantal jaren.

Daarnaast is *opleidingsniveau* opgenomen als controlevariabele. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat ondernemend gedrag hier deels afhankelijk van is (Busenitz & Barney, 1997; Tierney & Farmer, 2002). Pinchot (1985) stelt dat interne ondernemers vaker hoogopgeleid zijn. Het opleidingsniveau is gevraagd op een vijf-punt schaal (1- MBO, HAVO of VWO, 2- HBO, 3- WO, 4- Doctoraat/Phd, 5- Anders, namelijk..).

De context speelt een rol of ondernemend gedrag daadwerkelijk van de grond komt (De Jong & Wennekers, 2008). Hier valt ook het type organisatie onder. Elke *sector* kent zijn eigen specifieke kenmerken. Gesteld wordt dat het type sector van invloed is op de wijze waarop het management functioneert. Het functioneren heeft gevolgen voor de wijze van planning, organisatie, motivatie en controle. Binnen de publieke sector blijken beloningen bijvoorbeeld eerder gebaseerd op senioriteit, terwijl dit binnen de semi publieke sector minder relevant is. Hetzelfde geldt voor het nemen van risico's. Binnen de publieke sector worden op strategische niveau meer initiatieven genomen om risico's zoveel mogelijk te vermijden. In de private sector is dit veel minder (Fottler, 1981). Aangezien de steekproef slechts bestaat uit medewerkers die werkzaam zijn binnen de overheid en semi publieke sector is er sprake van een tweepuntschaal (1= overheid, 2= overige (semi) publieke sector).

In bijlage I zijn alle vraagitems weergegeven.

## 4. Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk zijn de empirische bevindingen weergegeven. De eerste paragraaf gaat in op de betrouwbaarheid van schalen. Tevens worden de resultaten van het kwantitatieve onderzoek toegelicht. Hier is een onderscheid gemaakt tussen de beschrijvende statistiek en de regressieanalyse. De laatste paragraaf gaat in op de resultaten ten aanzien van de modererende variabelen.

### 4.1 Validatie van schalen

Om de interne consistentie te bepalen is de Cronbach's alpha van de te onderzoeken concepten bepaald. Om de Cronbach's alpha van concepten te verhogen is een itemanalyse uitgevoerd waardoor enkele items zijn geëlimineerd. In bijlage I is aangegeven om welke specifieke items het gaat. De Cronbach's alpha van de diverse concepten zowel voor als na de itemanalyse zijn weergegeven in de volgende tabellen.

TABEL 4: CRONBACH'S ALPHA VAN ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

| Variabelen    | Oorspronkelijke aantal items | Cronbach's alpha | Items na analyse | Cronbach's alpha |
|---------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Self-efficacy | 6: SE1 t/m SE6               | .761             | 5: -SE6          | .835             |

TABEL 5: CRONBACH'S ALPHA VAN AFHANKELIJKE VARIABELEN

| Variabelen         | Oorspronkelijke aantal items       | Cronbach's alpha | Items na analyse | Cronbach's alpha |
|--------------------|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ondernemend gedrag | 9: R1 t/m R3, I1 t/m I3, P1 t/m P3 | .798             | 8: -R1           | .830             |

TABEL 6: CRONBACH'S ALPHA VAN MODERERENDE VARIABELEN

| Variabelen                | Oorspronkelijke aantal items | Cronbach's alpha | Items na analyse | Cronbach's alpha |
|---------------------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Werkautonomie             | 3: DM1 t/m DM3               | .557             | 2: -DM1          | .793             |
| Ondersteunend leiderschap | 4: SS1 t/m SS4               | .711             | 3: -SS2          | .789             |

Bovenstaande concepten zijn hoger dan .70 wat inhoudt dat de gehanteerde schalen intern consistent zijn. Op basis van de beschreven itemanalyse is de mean berekend van de vier concepten. Deze vormden de basis voor verdere analyse. Ten aanzien van de controlevariabelen optimisme en eigenwaarde geldt een cronbach alpha na itemanalyse van respectievelijk .597 en .795.

## 4.2 Beschrijvende statistiek

Voorafgaand aan de correlatieanalyse is door middel van een scatterplot gekeken of een trend zichtbaar is tussen twee variabelen. Voor de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag geldt dat er sprake is van een duidelijk patroon. Met correlatie wordt de sterkte en richting van een verband tussen twee variabelen weergegeven. De data, welke verzameld is aan de hand van Likert schalen, kan getypeerd worden als interval. Er is immers sprake van categorieën. In de volgende tabel zijn de correlaties weergegeven.

TABEL 7: MEAN, STANDAARDDEVIATIE EN CORRELATIES

| Variabele                    | Mean | Std. Dev. | 1              | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7              | 8     | 9    | 10 |
|------------------------------|------|-----------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------|------|----|
| 1. Ondernemend gedrag        | 3,60 | 0,59      | -              |               |               |               |               |               |                |       |      |    |
| 2. Self-efficacy             | 4,12 | 0,46      | <b>,506**</b>  | -             |               |               |               |               |                |       |      |    |
| 3. Werkautonomie             | 4,19 | 0,72      | <b>,344**</b>  | <b>,284**</b> | -             |               |               |               |                |       |      |    |
| 4. Ondersteunend leiderschap | 3,67 | 0,85      | <b>,272**</b>  | <b>,202*</b>  | <b>,301**</b> | -             |               |               |                |       |      |    |
| 5. Eigenwaarde               | 4,16 | 0,51      | <b>,385**</b>  | <b>,632**</b> | <b>,243**</b> | <b>,276**</b> | -             |               |                |       |      |    |
| 6. Optimisme                 | 4,05 | 0,40      | <b>,496**</b>  | <b>,426**</b> | <b>,434**</b> | <b>,328**</b> | <b>,401**</b> | -             |                |       |      |    |
| 7. Geslacht                  | 1,31 | 0,46      | <b>-,286**</b> | -,171         | -,084         | -,133         | <b>-,174*</b> | -,077         | -              |       |      |    |
| 8. Leeftijd                  | 3,13 | 1,17      | ,169           | -,029         | -,031         | -,018         | ,004          | -,035         | <b>-,296**</b> | -     |      |    |
| 9. Sector                    | 1,35 | 0,48      | -,096          | -,057         | ,035          | -,068         | -,063         | -,072         | -,090          | -,112 | -    |    |
| 10. Opleiding                | 3,12 | 0,59      | <b>,288**</b>  | <b>,195*</b>  | <b>,312**</b> | ,036          | ,160          | <b>,285**</b> | -,047          | -,162 | ,080 | -  |

Toelichting: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ . *Significante resultaten zijn gearceerd.*

De correlatie tussen de afhankelijke (1) en onafhankelijke (2) variabele is significant ( $p < 0.01$ ). Hetzelfde geldt voor de modererende variabelen werkautonomie en ondersteunend leiderschap. In relatie tot ondernemend gedrag is een correlatie waar te nemen van .272 (ondersteunend leiderschap) en .344 (werkautonomie). De correlaties ten aanzien van de controlevariabelen eigenwaarde en optimisme zijn ook significant ( $p < 0.01$ ). Ten aanzien van geslacht en opleiding is er deels sprake van een significante correlatie.

## 4.3 Regressieanalyse

Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken of self-efficacy leidt tot ondernemender gedrag van medewerkers. Hierbij wordt tevens gekeken wat het modererende effect is van werkautonomie en ondersteunend leiderschap. Om de hypothesen te toetsen is een regressieanalyse uitgevoerd.

Om te toetsen of werkautonomie en ondersteunend leiderschap een modererend effect hebben op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag zijn een aantal stappen doorgevoerd. Uit de validatie van schalen bleek dat de variabelen voldoende betrouwbaar zijn. Vervolgens zijn in SPSS de variabelen gecentraliseerd zodat een gestandaardiseerde versie berekend kon worden. Dit geldt voor de variabelen self-efficacy, werkautonomie en ondersteunend leiderschap. Om de modererende variabelen te berekenen zijn vervolgens deze gecentreerde variabelen met elkaar vermenigvuldigd.

De resultaten van de regressieanalyse zijn weergegeven in de volgende tabel.

TABEL 8: RESULTATEN HIËRARCHISCHE REGRESSIEANALYSE ONDERNEMEND GEDRAG (STD. B)

| Variabelen                                | Model 1       | Model 2       | Model 3       | Model 4       |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                           | <i>Std. β</i> | <i>Std. β</i> | <i>Std. β</i> | <i>Std. β</i> |
| <u>Controle variabelen</u>                |               |               |               |               |
| Geslacht (1=vrouw)                        | -,172*        | -,147^        | -0,150*       | -0,141^       |
| Leeftijd                                  | ,151^         | ,165*         | 0,164*        | 0,170*        |
| Opleiding                                 | ,165*         | ,156*         | 0,158*        | 0,172*        |
| Overheid/overige publiek (1= overheid)    | -,074         | -,064         | -0,048        | -0,063        |
| Eigenwaarde                               | ,311**        | ,256**        | 0,200*        | 0,229*        |
| Optimisme                                 | ,158^         | -,009         | 0,001         | -0,007        |
| Werkautonomie                             | ,092          | ,069          | 0,109         | 0,064         |
| Ondersteunend leiderschap                 | ,068          | ,080          | 0,066         | 0,073         |
| <u>Onafhankelijke variabele</u>           |               |               |               |               |
| Self-efficacy                             |               | ,313***       | 0,352***      | 0,330**       |
| <u>Modererende variabelen</u>             |               |               |               |               |
| Self-efficacy x werkautonomie             |               |               | 0,150*        |               |
| Self-efficacy x ondersteunend leiderschap |               |               |               | 0,088         |
| R <sup>2</sup>                            | .394          | .448          | .467          | .455          |
| Adj R <sup>2</sup>                        | .353          | .406          | .421          | .408          |
| F                                         | 9,608         | 10,571        | 10,150        | 9,70          |
| Sig                                       | .000          | .000          | .000          | .000          |

Toelichting: ^ $p < .1$ ; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Significante resultaten zijn gearceerd.

Allereerst dient te worden opgemerkt dat niet alle controlevariabelen significant blijken te zijn. De sector (overheid of overige publieke sector) laat geen significante correlatie zien. Hetzelfde geldt voor leeftijd. In twee gevallen is sprake van een redelijk significante correlatie ( $p < 0.05$ ). Het opleidingsniveau van medewerkers blijkt een positieve relatie te hebben met ondernemend gedrag, welke in alle modellen significant blijkt. Hoe hoger de medewerkers is opgeleid, hoe sterker de mate van ondernemend gedrag. Ook de controlevariabele geslacht laat een significant effect zien op vrijwel alle onderdelen. Mannen beoordelen hun eigen persoonlijke eigenschappen en gedrag gemiddeld genomen hoger. Dit is opvallend omdat in recent onderzoek (De Jong et al., 2013) juist geen verbanden tussen geslacht en ondernemend gedrag zijn gevonden. Uit de analyse blijkt dat geslacht, leeftijd, opleiding, sector, eigenwaarde, optimisme, werkautonomie en ondersteunend leiderschap voor 35% ondernemend gedrag van medewerkers bepalen.

In de *eerste hypothese* wordt gesteld dat self-efficacy positief geassocieerd kan worden met ondernemend gedrag van medewerkers. Uit de regressieanalyse blijkt dat er sprake is van een effect ( $\Delta$  adj. R<sup>2</sup>: 0,053). Er is inderdaad sprake van een positief verband. Hoe sterker de mate is waarin een werknemer over self-efficacy beschikt, hoe ondernemender het individu. De toetsingsgrootte F toont aan dat het regressiemodel significant is. Deze onderzoeksresultaten sluiten aan bij eerdere studies.

Zoals gesteld in *hypothese 2* wordt verwacht dat autonomie van de functie een modererend effect heeft op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag van medewerkers. Er blijkt inderdaad sprake van een positief effect ( $\Delta$  adj. R<sup>2</sup>: 0,15). Ahoewel er geen sprake is van een zeer sterk verband, kan wel gesteld worden dat werkautonomie een modererend effect heeft op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. Ofwel, hoe meer autonomie er

bestaat in de functie, hoe sterker de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. De tweede hypothese wordt bevestigd. In de volgende figuur is de invloed van werkautonomie op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag weergegeven.

FIGUUR 2: MODEREREND EFFECT WERKAUTONOMIE OP RELATIE SELF-EFFICACY EN ONDERNEMEND GEDRAG



Wanneer er sprake is van een lage werkautonomie (stippellijn) is zichtbaar dat het verschil tussen ondernemend gedrag bij medewerkers met een lage of hoge self-efficacy lager is. Juist wanneer er sprake is van een hoge mate van autonomie, de medewerker krijgt meer vrijheid om keuzes te maken, wordt het verschil groter. Zoals zichtbaar in de figuur blijkt dat bij een hoge werkautonomie (doorgetrokken lijn) dat medewerkers met een hoge self-efficacy het meest ondernemend zijn.

Wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag en een onderscheid wordt gemaakt tussen een lage en een hoge werkautonomie, blijkt dat in beide gevallen sprake is van een significante relatie. Wanneer er sprake is van lage werkautonomie bedraagt de *Std.  $\beta$*  ,309 ( $p < 0.05$ ) ten aanzien van de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. Bij een hoge werkautonomie bedraagt de *Std.  $\beta$*  ,609 ( $p < 0.001$ ). De hogere *Std.  $\beta$*  impliceert dat self-efficacy bij een hogere werkautonomie een grotere invloed heeft op ondernemend gedrag. Bovendien is het verband significanter. Tevens kan geconstateerd worden dat self-efficacy en ondernemend gedrag, ongeacht de mate van werkautonomie, samenhangen. Echter, bij een hoge werkautonomie is sprake van een sterker verband.

Naast werkautonomie van de functie is gekeken naar ondersteunend leiderschap. Net als bij werkautonomie wordt verwacht dat dit een positieve invloed heeft op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. De resultaten van de studie gaven geen modererende relatie van ondersteuning door leidinggevenden weer. Dit wordt bevestigd wanneer gekeken wordt naar het effect, welke marginaal is ( $\Delta$  adj.  $R^2$ : 0,02). Met andere woorden, *hypothese 3* wordt verworpen.



## 5. Discussie

Dit afsluitende hoofdstuk bestaat allereerst uit een paragraaf waarin de algemene bevindingen worden toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de implicaties voor de wetenschap en voor organisaties. De derde paragraaf licht de limitaties van het onderzoek toe. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Algemene bevindingen

In het verleden zijn veel onderzoeken uitgevoerd naar ondernemend gedrag. Dit onderzoek heeft als doel te bepalen of self-efficacy leidt tot ondernemend(er) gedrag van medewerkers. Hierbij is gekeken of werkautonomie en ondersteunend leiderschap deze relatie versterken.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

*Welke invloed heeft self-efficacy op ondernemend gedrag van medewerkers? En wat is hierbij de modererende werking van werkautonomie en ondersteunend leiderschap?*

Op basis van de theoretische studie was het logisch te verwachten dat een hogere mate van self-efficacy resulteert in ondernemend(er) gedrag. Deze verwachting wordt bevestigd in dit onderzoek. Wanneer medewerkers vertrouwen hebben dat zij specifieke activiteiten goed tot uitvoering kunnen brengen, zullen zij eerder ondernemend gedrag vertonen. De eerste hypothese kan aangenomen worden. Er is sprake van een sterke relatie. Dit resultaat sluit aan bij eerdere onderzoeksresultaten.

Uit eerder onderzoek bleek al dat werkautonomie positief gerelateerd kan worden aan ondernemend gedrag van medewerkers. Deze studie gaat een stap verder en heeft het modererende effect van werkautonomie onderzocht. Ten eerste is aangetoond dat werkautonomie een positief effect heeft op ondernemend gedrag. Wanneer een medewerker binnen zijn werk meer vrijheid heeft om zelf beslissingen te nemen en werkzaamheden te plannen, zal hij of zij ondernemender zijn. Bij een hogere self-efficacy is het effect van een hogere werkautonomie nog sterker. Een hogere werkautonomie biedt een medewerker meer mogelijkheden ondernemend gedrag te ontplooiën. Iemand met een hogere mate van self-efficacy zal hier actiever op inspelen. De tweede hypothese is hiermee aanvaard.

De theoretische studie deed vermoeden dat ondersteunend leiderschap een modererend effect heeft op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. Aanmoediging en ondersteuning door leidinggevenden bieden medewerkers meer mogelijkheden en kansen. Verondersteld werd dat wanneer medewerkers over meer self-efficacy beschikken, zij hier actiever op reageren omdat zij verwachten deze kansen, ten opzichte van medewerkers met lagere self-efficacy, succesvol uit te werken en te implementeren. In dit onderzoek is echter geen modererend effect gevonden. De hypothese is hiermee verworpen. Een mogelijke verklarende factor hiervoor is de onderzoekspopulatie in dit onderzoek, welke afwijkt van de onderzoeken op basis waarvan de hypothese is opgesteld.

## 5.2 Implicaties

### *Implicaties voor de wetenschap*

Veel studies die gericht zijn op ondernemerschap in organisaties concentreren zich op initiatieven vanuit het bestuur of management. Het gaat hier om de top-down benadering (Rigtering & Weitzel, 2013). Dit onderzoek richt zich op ondernemend gedrag van medewerkers (bottom-up). Het onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur ten aanzien van de determinanten van ondernemend gedrag van medewerkers.

Bovendien sluit het onderzoek aan bij de wens om meer inzicht te krijgen in ondernemend gedrag binnen specifieke sectoren (Rigtering, 2013), met in het bijzonder de publieke sector (Bosma, et al., 2013; Bysted & Jespersen, 2014). In minder sterke mate is onderzoek gedaan naar ondernemend gedrag binnen de publieke sector. Dit onderzoek geeft meer inzicht in ondernemend gedrag van medewerkers in een niet competitieve omgeving. Alhoewel er in dit onderzoek niet een vergelijkbare studie is gedaan naar medewerkers binnen een competitieve omgeving, valt op basis van eerdere studies te verwachten dat er ten aanzien van de relatie tussen de onderzochte persoonlijke eigenschappen en ondernemend gedrag geen verschillen zijn tussen de publieke en private sector (Bozeman & Kingsley, 1998).

In navolging op andere onderzoeken toont ook dit onderzoek aan dat er een positieve relatie is tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. Zoals omschreven in de theoretische verkenning is echter geen sprake van een zelfde effect. Mogelijk is dit te verklaren door de verschillen in onderzoekspopulaties. De mate waarin bijvoorbeeld werkautonomie aanwezig is, is van invloed op de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag. Dit onderzoek vormt een aanleiding om meer onderzoek te gaan doen naar interactieeffecten.

Eerder onderzoek toonde aan dat innovatief, proactief en risicovol gedrag aan elkaar gerelateerd zijn (De Jong et al., 2013). De samenstelling van deze gedragskenmerken kan worden getypeerd als ondernemend gedrag. Veel studies die gericht zijn op de relatie tussen persoonlijke eigenschappen en gedrag zijn gericht op één specifiek gedragskenmerk en niet op ondernemend gedrag in de bredere zin. Dit onderzoek onderscheidt zich doordat de verschillende gedragskenmerken zijn behandeld.

### *Implicaties voor organisaties*

Ondernemend gedrag heeft een positieve invloed op de carrière van medewerkers, maar ook op de uiteindelijke resultaten van een organisatie (De Jong & Wennekers, 2008). Juist daarom is het goed te weten hoe ondernemend gedrag gestimuleerd kan worden.

Als een organisatie van haar medewerkers vraagt ondernemend(er) gedrag te vertonen dan dient men bewust te zijn van het feit dat persoonlijke eigenschappen een rol spelen. Het identificeren en waar mogelijk beïnvloeden van deze eigenschappen kan helpen om gedrag van medewerkers te begrijpen en waar mogelijk te beïnvloeden. Allereerst is het nuttig te beseffen dat self-efficacy van invloed is. Wanneer een medewerker over meer self-efficacy beschikt, zal hij of zij eerder ondernemend gedrag vertonen. Bij het aantrekken van nieuw personeel kan hier rekening mee worden gehouden. Ook kan de self-efficacy van huidige medewerkers beïnvloed worden. Ten eerste stijgt self-efficacy op basis van het aantal ervaringen. Herhaalde successen geven een boost. De tweede manier is de vergelijking met anderen. Individuen beoordelen hun eigen capaciteiten vaak in verhouding tot anderen.

Succesverhalen van anderen hebben een positieve invloed op de self-efficacy van een individu. Tot slot heeft de fysieke status van een individu invloed op de self-efficacy. Iemand die zich slecht voelt, bijvoorbeeld door vermoeidheid, hoofdpijn of stress, zal de beoordeling van de eigen capaciteiten deels beoordelen op basis van het fysieke. Het verbeteren van deze fysieke status heeft een positieve invloed op self-efficacy (Wood & Bandura, 1989). Daarnaast kunnen leidinggevenden programma's ontwikkelen om de self-efficacy van medewerkers in de organisatie verder te ontwikkelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aanbieden van opleidingen en instructies zodat medewerkers er meer vertrouwen in hebben dat zij specifieke taken uit kunnen voeren en hun self-efficacy uiteindelijk stijgt (Bandura, 1993).

Uit onderzoek, welke is gepubliceerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013), blijkt dat de instroom van nieuw personeel binnen de publieke sector beperkt is. Vooral binnen het openbaar bestuur is dit minimaal. Over het algemeen is sprake van een afname door bezuinigingen. Uitstroom als gevolg van de vergrijzing wordt niet meer opgevuld. Het selecteren van nieuw personeel, en hiermee rekening houdend met die persoonlijke kenmerken die gerelateerd kunnen worden aan ondernemend gedrag, is hiermee nog lastiger binnen de publieke dan binnen de private sector, waar wisselingen van personeel groter zijn. Juist daarom is het voor leidinggevenden interessant hoe zij ondernemend gedrag op een andere manier kunnen beïnvloeden. Het gaat hierbij op het creëren van een omgeving waarin ondernemend gedrag ontstaat. Een leidinggevende heeft invloed op het vormgeven of beïnvloeden van een functie. Wanneer een functie beschouwd kan worden als autonoom, de medewerker heeft veel vrijheid, ontstaat vaak meer ondernemend gedrag. Medewerkers die over een lagere self-efficacy beschikken zullen minder gauw geneigd zijn ondernemend gedrag te vertonen. Voor leidinggevenden is het goed te beseffen dat het inrichten van een meer autonome functie geen garantie is voor ondernemend gedrag. Op medewerkers met een lagere self-efficacy zal dit een minder groot effect hebben. Het aanbieden van meer autonome functies is vooral voor medewerkers met een hoge self-efficacy interessant. In een organisatie kan zowel vanuit de top (top-down) als vanaf de werkvloer (bottom-up) werkautonomie gestimuleerd worden (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009). Aangezien het effect per medewerker kan verschillen, wordt aanbevolen dit op de werkvloer te organiseren.

### 5.3 Limitaties

Het onderzoek kent meerdere limitaties.

Volgens Stevenson en Jarillo (1990) zijn er drie disciplines binnen het vakgebied ondernemerschap: het waarom, het hoe en het wat. In deze studie is stilgestaan bij het waarom (persoonlijke kenmerken) en het hoe (gedrag). Er is niet gekeken naar de daadwerkelijke prestaties van respondenten.

Gezien de onderzoeksvraag was het uitvoeren van experimenten het meest geschikt (Dul & Hak, 2008). Er is echter, gezien de uitvoerbaarheid, gebruik gemaakt van een survey. De resultaten in het onderzoek zijn voornamelijk gebaseerd op beoordelingen door medewerkers zelf. In het onderzoek is aan respondenten gevraagd in welke mate zij ondernemend gedrag vertonen. Mogelijk resulteert dit in sociaal wenselijke antwoorden. Er is niet getoetst, met bijvoorbeeld leidinggevenden, of dit gedrag ook daadwerkelijk van toepassing is. Omdat alle data verzameld is vanuit één bron, is mogelijk sprake van common method bias.

Bovendien heeft de gehanteerde methodiek als negatief effect dat slechts vanuit de visie van de werknemer zelf gekeken wordt naar ondernemend gedrag. Uit onderzoek blijkt dat mensen hun eigen gedrag overschatten (Williams & Gilovich, 2008). Mogelijk zullen de meeste respondenten hun eigen activiteiten op het gebied van intern ondernemerschap overschatten. De reden waarom gebruik is gemaakt van de beoordeling van eigen medewerkers is dat zij zelf op alle onderdelen kunnen inschatten welk gedrag zij vertonen. Een leidinggevende heeft niet per definitie inzicht in alle activiteiten die door een medewerker worden uitgevoerd. Om een methode bias te voorkomen is er gebruik gemaakt van reverse vragen. Bovendien is aangegeven dat de resultaten anoniem zullen worden behandeld.

Gezien de uitvoerbaarheid richt het onderzoek zich op een specifieke groep, namelijk alleen Nederlandse medewerkers binnen de publieke sector. Uit eerdere studies is gebleken dat de rol van de overheid een effect heeft op innovatief gedrag in organisaties (Kanter, 1988). Denk hierbij bijvoorbeeld aan wetgeving ten aanzien van personeelszaken of subsidies om innovaties in organisaties te stimuleren. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat financiële stimulans voor medewerkers in de publieke sector sterk(er) lijkt te werken (Bysted & Jespersen, 2014). Omdat er geen medewerkers zijn meegenomen die buiten de publieke sector werkzaam zijn, was het niet mogelijk een vergelijking te maken.

#### 5.4 Aanbevelingen

De relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag is veelvuldig getoetst. Ook dit onderzoek toont aan dat er sprake is van een positief verband. Wel dient te worden opgemerkt dat er een grote variatie is in onderzoekspopulaties. Alhoewel er vrijwel altijd sprake is van een positief verband, verschilt de sterkte hiervan. Het verdient aanbeveling te onderzoeken of kenmerken van deze onderzoekspopulaties van invloed zijn. De respondenten in het onderzoek zijn voornamelijk werkzaam in een leidinggevende of adviserende functie en zijn hoger opgeleid. Hiervan wordt vaak al verwacht dat zij zich ondernemender opstellen. Het verdient aanbeveling het onderzoek uit te breiden naar overige arbeidsgroepen welke bijvoorbeeld meer zijn gericht op de operatie of administratie. Onderzoek naar ondernemend gedrag onder laagopgeleiden is beperkt. Het is interessant te onderzoeken of en in welke mate er een relatie is tussen self-efficacy en ondernemend gedrag onder laagopgeleide medewerkers. Hetzelfde geldt voor de internationale context. Dit onderzoek richt zich op medewerkers in Nederland. Waarden en cultuur verschillen per land. Zo kan Nederland getypeerd worden als individualistisch en is er in een sterke mate sprake van gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen (Hofstede, 2001). Het is interessant de relatie tussen self-efficacy en ondernemend gedrag te toetsen in andere landen. Vooral onderzoek in niet Westerse landen, waar nog weinig onderzoek op dit gebied heeft plaatsgevonden, is interessant omdat deze ten aanzien van individualisme en gelijkwaardigheid sterk verschillen met Westerse landen.

Dit onderzoek heeft zich ten aanzien van persoonlijke kenmerken slechts gericht op self-efficacy. Ten aanzien van alle persoonlijke kenmerken die er bestaan, zijn er nog voldoende kansen om te onderzoeken of deze in verband kunnen worden gebracht met ondernemend gedrag. Denk hierbij bijvoorbeeld aan locus of control of neurotische eigenschappen. Eén van de belangrijkste resultaten uit dit onderzoek is echter dat wordt bevestigd dat niet alleen persoonlijke kenmerken, maar omgevingsfactoren van invloed zijn op ondernemend gedrag. Het gaat in dit onderzoek om het effect van werkautonomie. Er zijn nog weinig onderzoeken die gericht zijn op het modererende effect van omgevingsfactoren. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de participatie van medewerkers in netwerkgroepen. In de onderzoekspopulatie

die gebruikt is voor dit onderzoek maakte iedereen al deel uit van een netwerkgroep. Daarom is het niet mogelijk dit effect in dit onderzoek te behandelen. Uit studies blijkt dat individuen die (meer) contact hebben buiten de organisatie, innovatiever gedrag vertonen. Het contact met anderen buiten de eigen organisatie geeft nieuwe inzichten om problemen op te lossen en innovatie te creëren (Kanter, 1988).

Ook is het interessant de modererende werking van de ambitie van leidinggevenden en organisatie ten aanzien van ondernemend gedrag te onderzoeken. Alhoewel ondernemend gedrag in dit onderzoek getypeerd wordt als een positieve ontwikkeling in organisaties, wordt niet altijd zo gezien. Er zijn omgevingen waar medewerkers die veel initiatief nemen als vermoeiend worden ervaren. Mensen houden over het algemeen niet van veranderingen en zullen daarom nieuwe ideeën van medewerkers sceptisch behandelen. Dit geldt vooral voor organisaties met een korte termijn visie. Niet alle leidinggevenden staan positief tegenover innovatief en proactief gedrag (Unsworth & Parker, 2003). Dit is in dit onderzoek echter niet getoetst en is mogelijk een verklaring waarom hypothese 3 is verworpen. Het is interessant om in een vervolgonderzoek de ambities van de leidinggevenden ten aanzien van ondernemend gedrag van medewerkers te toetsen. Hetzelfde geldt voor de ambitie van de organisatie zelf. Voor het realiseren van doelstellingen op een langere termijn is het nemen van initiatieven door medewerkers essentieel (Frese & Fay, 2001). Voor een toekomstig onderzoek is het interessant te kijken om de rol van de strategie van de organisatie hierbij te betrekken. Is op strategisch niveau de ambitie de wens uitgesproken dat medewerkers ondernemender zijn? En resulteert dit uiteindelijk in ondernemend gedrag van medewerkers?

## Referenties

- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basis "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221-239.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Hutton, D. G. (1989). Self-presentational motivations and personality differences in self-esteem. *Journal of Personality*, 57(3), 547-579.
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134-150.
- Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amorós, J. E., Martiarena, A., & Singer, S. (2013). *Global entrepreneurship monitor: Special report on entrepreneurial employee activity*.

- Bostjan, A., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, 58(2), 109-118.
- Brown, J. D., & Dutton, K. A. (1995). The thrill of victory, the complexity of defeat: Self-esteem and people's emotional reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 712-722.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behavior: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.
- Cantillon, R. (2011). *Essai sur la nature du commerce en général* (First edition 1755 ed.). Paris: Institut Coppet.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377-395.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97-108.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.

- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Jong, J. P., & Wennekers, A. R. (2008). Handboek effectief opleiden. In *Intern ondernemerschap: Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden?* (pp. 105-132). Reed Business.
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2013). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-15.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breath self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.
- Directie Arbeidszaken Publieke Sector. (2013). *Feiten en cijfers: Werken in de publieke sector*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: Distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Routledge.
- Federici, R. A. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28(1), 73-86.
- Fottler, M. D. (1981). Is management really generic? *Academy of Management Review*, 6(1), 1-12.
- Fox, E., Ridgewell, A., & Ashwin, C. (2009). Looking on the bright side: Biased attention and the human serotonin transporter gene. *Proceedings: Biological Sciences*, 276(1663), 1747-1751.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2009). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3), 231-245.



- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for Organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*(28), 3-34.
- Gudmundsson, S. V., & Lechner, C. (2013). Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival. *European Management Journal*, 31(3), 278-294.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2009). Predictors of individual-level innovation at work: a meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hoyle, R. H., Kernis, M. H., Leary, M. R., & Baldwin, M. W. (1999). *Selfhood: Identity, esteem, regulation*. Boulder: Westview Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1), 17-31.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837-855.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in organizational behavior*, 10, 169-211.
- Kim, T., Hon, A. H., & Lee, D. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1937). *Risk, uncertainty, and profit* ((First edition 1921) ed.). Boston & New York: The Riverside Press Cambridge.
- Krueger, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(1), 123-138.

- Krueger, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400.
- Kundu, S. C., & Rani, S. (2007). Human resources' self-esteem across gender and categories: a study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), 1366-1390.
- Li, C. H., & Wu, J. J. (2011). The structural relationships between optimism and innovative behavior: Understanding potential antecedents and mediating effects. *Creativity Research Journal*, 23(2), 119-128.
- Lovullo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of succes: How optimism undermines executives' decisons. *Harvard Business Review*, 81(7), 56-63.
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3), 10-13.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 47.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategie safari: Uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- 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.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583-606.
- Nielsen, R. P., Peters, M. P., & Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets- Corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181-189.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.
- Ozer, E. M., & Bandura, A. (1990). Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(3), 472-486.

- Paglis, L. I., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breath self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Parker, S. K., Sharon, K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 9(3), 636-632.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-149.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Rigtering, J. P. (2013). *Entrepreneurial orientation: Multilevel analysis and consequences*. Tjalling C. Koopmans Institute Dissertation Series.
- Rigtering, J. P., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Rosenberg, M. (1989). *Society and the adolescent self-image*. Connecticut: Wesleyan University Press.
- Scheier, M. F. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063-1078.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. New York: Oxford University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kramer, M. L. (1999). Proactive personality and career succes. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.

- Sexton, D. L., & Bowman, N. (1986). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-140.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sharot, T., Riccardi, A. M., Raio, C. M., & Phelps, E. A. (2007). Neural mechanisms mediating optimism bias. *Nature*, 450, 102-105.
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (1999). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Stewart, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C., & Carland, J. W. (1998). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189-214.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope*. New York: Simon & Schuster.
- Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46(7), 986-1001.
- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Promoting a proactive and innovative workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard, *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 175-196). Chichester: John Wiley & Sons.
- Vesper, K. H. (1990). *New venture strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- William, J. (2011). *The principles of psychology*. Digireads.
- Williams, E. F., & Gilovich, T. (2008). Do people really believe they are above average? *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 1121-1128.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, *14*(3), 361-384.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). Mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1265-1272.

# Bijlage I            Vragenlijst

1. Mijn leidinggevende moedigt me aan de lat hoog te leggen (SS1)
2. Ik hoef van mijn leidinggevende geen individuele targets vast te leggen (SS2) [r]\*
3. Ik word op mijn werk door mijn leidinggevende niet gestimuleerd om anderen complimenten te geven (SS3) [r]
4. Mijn leidinggevende stimuleert me om beter te presteren (SS4)
  
5. In mijn werk is er ruimte voor eigen initiatief (DM1)\*
6. Ik kan in mijn werk veel beslissingen zelf nemen (DM2)
7. Mijn werk kan gekenmerkt worden door een grote mate van zelfstandigheid (DM3)
  
8. Ik ga uit van een goede afloop, ook in het geval van onzekere situaties op mijn werk (O1)
9. Als er iets mis gaat, dan overkomt het mij vaak (O2) [r]
10. Voor mij is het glas altijd halfvol (O3)\*
11. Ik ben altijd optimistisch over de toekomst (O4)
12. Ik verwacht nooit dat iets gaat volgens mijn manier (O5) [r]
13. Zaken op mijn werk gaan nooit op de manier zoals ik zou willen (O6) [r]
14. Ik geloof in de uitspraak 'achter de wolken schijnt de zon' (O7)
15. Ik reken er zelden op dat goede dingen mij zullen overkomen (O8) [r]
  
16. Over het algemeen ben ik tevreden met mezelf (Z1)
17. Ik ben een waardevol iemand, minstens evenwaardig aan anderen (Z2)
18. Ik neem een positieve houding aan ten opzichte van mezelf (Z3)
19. Sommige momenten voel ik me nutteloos (Z4) [r]\*
20. Ik heb er vertrouwen in dat ik mijn werk goed kan doen (Z5) [r]\*
21. Ik ben onzeker of ik over voldoende kwaliteiten beschik om mijn werk goed uit te kunnen voeren (Z6) [r]\*
  
22. Ik heb de vaardigheden die nodig zijn om mijn werk uit te voeren onder de knie (SE1)
23. Ik ben in staat om de meeste doelen die ik wil bereiken, te bereiken (SE2)
24. Ik geloof dat als ik het wil, dat elke uitdaging haalbaar is (SE3)
25. Ik ben in staat om uitdagingen succesvol te voltooien (SE4)
26. Ik ben er van overtuigd dat ik op meerdere vlakken op mijn werk goed kan presteren (SE5)
27. Ik ben niet in staat om taken net zo goed te doen als anderen (SE6) [r]\*
  
28. Als ik weet dat collega's het op prijs stellen, stem ik met hen eerst bepaalde beslissingen af (R1) [r]\*
29. Als de belangen erg groot zijn, dan vind ik het lastig om risico's te nemen (R2) [r]
30. Ik neem vaak risico's op mijn werk (R3)
31. Ik vind het lastig om nieuwe ideeën op het werk aan anderen te 'verkopen' (I1) [r]
32. Ik ben iemand die op het werk met nieuwe ideeën komt (I2)
33. Ik verken graag nieuwe technieken, technologieën en productideeën (I3)
34. Ik vind het lastig om lange termijn kansen en bedreigingen voor mijn organisatie te ontdekken (P1) [r]
35. Ik steek bewust energie in het ontwikkelen van nieuwe (zakelijke) kansen (P2)
36. Op mijn werk sta ik bekend als een succesvolle verkoper van ideeën (P3)
  
37. Hoogst genoten opleiding
38. Geslacht (man =1 / vrouw = 2)
39. Leeftijd
40. Naam
41. E-mail
42. Sector

*\*Deze items zijn na itemanalyse geëlimineerd*