

Empowering leiderschap en innovatief gedrag

Een onderzoek naar invloeden van *empowering* leiderschap op het innovatief gedrag van psychisch empowerde medewerkers.



Empowerment. Lincoln, Engeland.

Student: Tri Si Vo

Major: Strategisch Management

Studentnummer: 378234

E-mail: trisivo@yahoo.com

Afstudeercommissie:

Dr. Peter de Wolf (coach)

Prof. dr. Alexander Maas (meelezer)

Datum: 29 oktober 2017 (def.)

Copyright © 2017 – Tri Si Vo

Het auteursrecht van deze scriptie berust volledig bij de auteur. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, het zij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De RSM Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. De inhoud van dit rapport is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar expliciet is verwezen.

SAMENVATTING

Werk wordt meer en meer op kennis gebaseerd en het wordt ook steeds minder strikt gedefinieerd. Medewerkers kunnen in dit licht verbeteringen prestaties aanbrengen door ideeën te genereren voor betere diensten en processen en deze te implementeren. Deze innovatiestappen beginnen op kleine schaal, namelijk op het incrementele niveau. Innovatief gedrag is een belangrijke factor voor incrementele innovaties. In de eerste fase van innovatief gedrag herkent een individu een probleem en bedenkt oplossingen en ideeën. Vervolgens gaat dit individu de oplossingen en ideeën promoten en steun zoeken. In de laatste fase van dit proces gaat het individu zijn of haar oplossingen of ideeën implementeren. Naast factoren als kennis en vaardigheden is innovatief gedrag voor een groot deel beïnvloedbaar door motivatie en type leiderschap.

Empowerment is een management praktijk die vaak toegepast wordt om medewerkers te motiveren. Als theorie is het onderverdeeld in twee hoofdstromen. De eerste stroming spreekt over *empowerment* als het gaat over decentraliseren van macht of bevoegdheden. Dit geeft medewerkers op de werkvloer mogelijkheden om initiatief te ontplooiën. De tweede stroming behelst de psychologische elementen die medewerkers intrinsiek gemotiveerd kunnen maken.

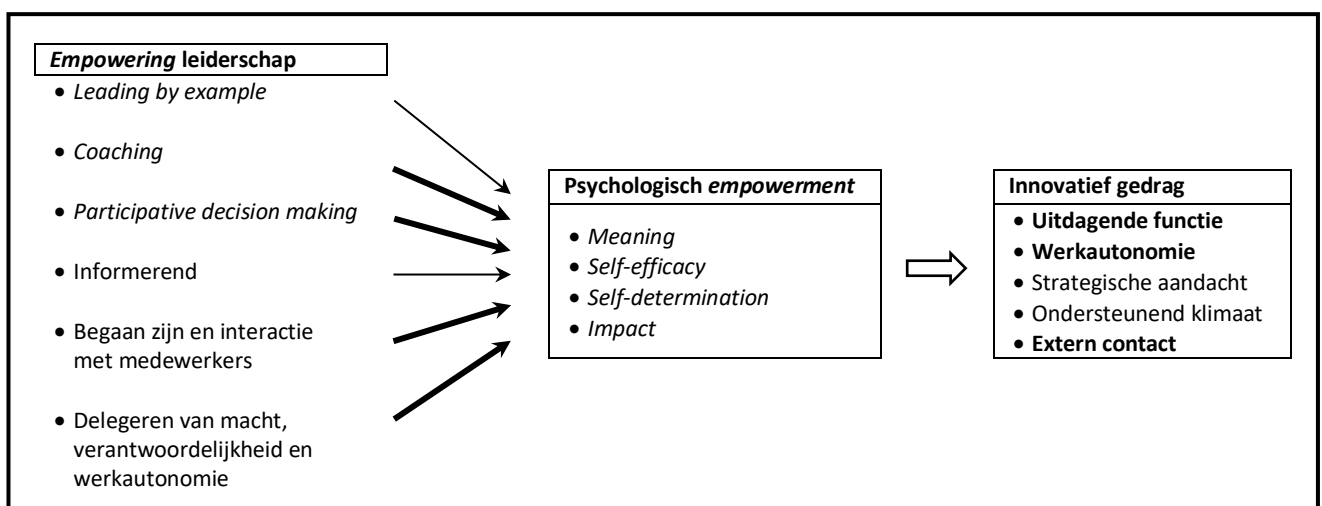
De hoofdtaak van een leider is anderen mobiliseren. Van het gedrag van de leider kan verwacht worden dat deze invloed heeft op de psychologisch *empowerment* van de medewerkers. Vele studies over leiderschap hebben aangetoond dat er een positieve relatie is tussen *empowered* medewerkers en organisatie-effectiviteit (zoals innovatief gedrag). *Empowering* leiderschap is een uitvoeringsproces waarbij de macht in het belang van het werk wordt gedeeld met een medewerker. Hierbij wordt de medewerker een grotere besluitsautonomie toevertrouwd. Daarbij wordt ook het vertrouwen in de capaciteit van medewerker getoond en ruimte gegeven om te excelleren.

Empowering leiderschap en psychologisch *empowerment* worden over het algemeen gezien als twee verschillende, maar complementaire perspectieven. Verrassend genoeg zijn er weinig onderzoeken gedaan die inzicht geven in de aard van de relatie tussen deze twee perspectieven.

De auteur heeft een invulling gegeven aan het geheel door deze drie constructen samen te brengen in dit onderzoek. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe beïnvloedt empowering leiderschap innovatief gedrag bij empowered medewerkers?

Uit de literatuur *review* en de empirische resultaten blijkt dat de gedragingen van *empowering* leiderschap de vier cognities van psychologisch *empowerment* stimuleren waardoor de medewerkers intrinsiek gemotiveerd raken. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers vertonen innovatieve gedragingen. De resultaten zijn verwerkt in de onderstaande figuur.



Uit de resultaten blijkt verder dat de dimensie *coaching, participative decision making*, begaan zijn en interactie met medewerkers en delegeren van macht, verantwoordelijkheden en werkautonomie van het construct *empowering* leiderschap sterkere invloed heeft dan de overige dimensies. De vier cognities zijn even sterk gestimuleerd. De determinanten uitdagende functie, werkautonomie en extern contact lijken in het construct innovatief gedrag sterk te vertegenwoordigen.

Met de resultaten van de drie constructen gezamenlijk, kan het volgende geconcludeerd worden: Doordat de *empowering* leiderschapsgedragingen inwerken op de vier cognities van psychologisch *empowerment*, raken de medewerkers intrinsiek gemotiveerd. Motivatie zet medewerkers aan tot innovatief gedrag.

Verder is in dit onderzoek aangetoond dat *empowerment* tijd nodig heeft om te groeien. Naarmate de tijd vordert, zullen de positieve effecten van *empowerment* ook toenemen.

Dit onderzoek levert aanvullende inzichten aan de *empowering* literatuur door op een kwalitatieve methode aan te tonen hoe empowering leiderschap innovatief gedrag beïnvloedt via psychologisch *empowerment*. Dit onderzoek genereert ook suggesties voor vervolgonderzoek.

Tenslotte heeft dit onderzoek aanbevelingen en suggesties voor managers en leiders die *empowerment* willen toepassen als management instrument. Daarmee kunnen ze hun bedrijfsprestatie hoog blijven houden en de concurrenten voorblijven.

Naast de aandacht voor de voornoemde zaken is aanbevolen om aandacht te geven aan beloning. Of het intrinsiek of extrinsiek motiverend werkt, is afhankelijk van de vorm en de hoedanigheid waarin het aangeboden wordt. Het gaat niet alleen om waaruit de beloning bestaat maar ook hoe en wanneer het gepresenteerd wordt.

Empowerment is breed toepasbaar maar het is geen *one-size-fits-all* benadering. Vrouwen en mannen lijken gevoelig te zijn voor verschillende leiderschapsgedragingen. Mogelijk geldt dat ook voor vrouwen en mannen onderling. Voor leiders en managers is het raadzaam om aandacht hieraan te geven. Vooral de aspecten die betrekking hebben op het persoonlijke gevoel, beleving of directe persoonlijke uitwerking waarbij de medewerkers eigen keuzes en cognitief vermogen kunnen laten gelden spreken de (empowerde) individuen sterk aan.

Als een organisatie innovatie wil stimuleren dan is het niet alleen noodzakelijk dat er voorzieningen en middelen daarvoor beschikbaar gesteld worden. Dat de medewerkers weten waarvoor de voorzieningen en middelen bedoeld zijn en de persoonlijke manier waarop het aangeboden wordt lijken eveneens belangrijk te zijn.

Een persoonlijke benadering lijkt gewaardeerd te worden. Persoonlijk contact, aandacht en ondersteuning naast het gebruik van ICT-middelen lijken effectiever te werken.

Vrijheid geven is een grote voorwaarde bij *empowerment*. Leiders en managers moeten ervoor waken dat het niet overgaat in 'negeren'. Vrijheid geven in combinatie met oprechte interesse vanuit het management lijkt een goede combinatie te zijn.

Het is belangrijk te onthouden dat *empowerment* een doel is dat organisaties heel dicht kunnen benaderen maar niet helemaal zullen bereiken. Ondanks de verschillende niveaus van betrokkenheid bij medewerkers, kunnen organisaties nog steeds hun doelstellingen bereiken (Argyris, 1998). Dus let gedurende het hele proces niet alleen op het *empowerment* proces zelf, maar let ook op de resultaten die je met *empowerment* wil bereiken. Het gaat tenslotte om het bereiken van gewenste resultaten.

VOORWOORD

Deze thesis is geschreven in het kader van de afronding van mijn deeltijd masteropleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Het gaat over hoe innovatief gedrag gestimuleerd kan worden door bepaald leiderschapstype. De essentiële onderliggende vraag daarbij is: hoe kan je als leider of manager medewerkers intrinsiek motiveren?

Dit voorwoord biedt mij de gelegenheid om een aantal mensen specifiek te bedanken. Ik ben mijn gezin en familie veel dank verschuldigd. Uit hun steun heb ik veel energie kunnen putten. In het bijzonder door de bemoedigende woorden van mijn zoon Ayden: "...papa, ik wil dat jij je diploma haalt..." en de reactie van zijn kleine broer Austen, die op de achtergrond zijn broer beaamt door met zijn hoofd te knikken voel ik mij gesterkt in de afronding van deze studie.

Mijn dank gaat eveneens uit naar Dr. Peter de Wolf en Prof. Dr. Alexander Maas. Zij hebben als coach en meelezer mij van waardevolle feedback voorzien, die het wetenschappelijk niveau en de inhoud van dit onderzoek ten goede is gekomen. Op korte termijn en op het juiste moment kon ik met hun medewerking en suggesties snel schakelen waardoor deze thesis de juiste impuls heeft gekregen.

Tenslotte wil ik de deelnemers aan de interviews bedanken. Mede door hun inbreng is dit onderzoek mogelijk gemaakt.

Tri Si Vo

Apeldoorn, oktober 2017.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	3
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	7
1. Introductie en aanleiding	9
1.1. Intern ondernemerschap en innovatie	9
1.2. Innovatie en innovatief gedrag	9
1.3. <i>Empowerment</i> en psychologisch <i>empowerment</i>	10
1.4. <i>Empowering</i> leiderschap	11
1.5. Motivatie onderzoek	12
1.6. Onderzoeksvraag en sub-vragen	13
1.7. Opbouw rapport.....	13
2. Literatuur review.....	14
2.1. <i>Empowering</i> leiderschap	14
2.1.1. <i>Empowering</i> leiderschap en het doel.....	14
2.1.2. <i>Empowering</i> leiderschap in de hiërarchie	14
2.1.3. Beïnvloedingsroute van <i>empowering</i> leiderschap	15
2.1.4. De dimensies en de effecten van <i>empowering</i> leiderschap	15
2.2. Psychologisch <i>empowerment</i>	18
2.2.1. Psychologisch <i>empowerment</i> en de cognities	18
2.2.2. Psychologisch <i>empowerment</i> en intrinsieke motivatie	19
2.2.3. Wanneer is een medewerker <i>empowered</i>	19
2.2.4. Antecedenten, determinanten en effecten van psychologisch <i>empowerment</i>	20
2.3. Innovatief gedrag	22
2.3.1. Wat houdt innovatief gedrag in.....	22
2.3.2. Creativiteit en innovatief gedrag	23
2.3.3. Antecedenten en determinanten van innovatief gedrag	23
2.4. Conceptueel model	26
3. Methodologie	27
3.1. Empirische methode.....	27
3.2. Keuze en omvang steekproef.....	27
3.3. Analyse-eenheid	27
3.4. Dataverzameling	28
3.5. Data-analyse	28
3.6. Validiteit	29
3.7. Betrouwbaarheid	29

4. Empirische resultaten	30
4.1. Afwijking keuze steekproef	30
4.2. Beschrijving deelnemende organisatie.....	30
4.3. Empirische bevindingen.....	31
4.3.1. Cases gezamenlijk.....	31
4.3.2. <i>Cross-case</i> analyse	34
4.3.3. Overige constatering.....	38
4.3.4. Voorlopige conclusies	41
4.3.5. Aangescherpt conceptueel model	42
5. Discussie, conclusie en aanbevelingen	43
5.1. Discussie	43
5.2. Beperkingen en aanbevelingen voor vervolg onderzoeken	43
5.3. Conclusie.....	44
5.4. Aanbevelingen voor de praktijk	45
Bibliografie	47
Bijlage 1: Interviewformat en interviewvragen	55
Bijlage 2: Overzicht respondenten.....	56
Bijlage 3: Gecodeerd transcript	57

1. INTRODUCTIE EN AANLEIDING

1.1. INTERN ONDERNEMERSCHAP EN INNOVATIE

Intern ondernemerschap is in de afgelopen vier decennia geëvolueerd tot een strategie waardoor corporaties een sterke concurrentie positie kunnen behalen (Kuratko, Hornsby, & Hayton, 2015).

Corporaties of ondernemingen die intern ondernemerschap stimuleren hebben verschillende motieven. Zo kunnen grote ondernemingen intern ondernemerschap omarmen omdat zij niet meer innoveren, groeien en waarde creëren, wat ze in het verleden hebben gedaan (Hamel, 1999). Het kan ook komen door het verlangen naar innovatiedrift, de snelheid en de gewaagde stappen die ze eerder zetten. Die karaktereigenschappen kunnen verloren zijn gegaan door de grote omvang, bureaucratie, complexe processen en hiërarchie (Thornberry, 2001). Intern ondernemerschap omvat een combinatie van activiteiten, attitudes en acties waarmee de oude magie kan worden teruggehaald.

Een andere stimulans voor intern ondernemerschap, en wellicht de belangrijkste, kan worden gevonden in het financiële aspect. Intern ondernemerschap heeft een positieve invloed op de financiële prestatie van een onderneming. Het positieve effect neemt toe na verloop van tijd. Dit geeft aan dat intern ondernemerschap op lange termijn de financiële prestatie verbetert (Zahra & Covin, 1995).

Ook is intern ondernemerschap een belangrijke voorspeller voor absolute groei (groei in aantal medewerkers en totale omzet) en relatieve groei van een onderneming (groei in marktaandeel ten aanzien van de concurrentie). Ondernemingen die intern ondernemerschapsactiviteiten waarderen neigen sneller te groeien dan ondernemingen die deze karakteristieken niet hebben. Open communicatie, hoog omgevingsbewustzijn, managementsupport, organisatorische steun en waarden zijn bevorderlijk voor intern ondernemerschap (Antoncic & Hisrich, 2001).

Maar intern ondernemerschap ondervindt vaak wel belemmeringen bij grote ondernemingen. Zo is het herkennen van potentieel intern ondernemerschap in grote organisaties een uitdaging (Camille, 1994). In de literatuur is ook terug te vinden dat intern ondernemerschap geen succesformule in grote ondernemingen hoeft te zijn, omdat een bureaucratisch systeem niet de beloning en de persoonlijke autonomie kan geven die een echte ondernemer verlangt (Morse, 1986).

De problemen houden niet op te bestaan als organisaties besluiten om intern ondernemerschap te omarmen. Het scheppen van een cultuur van ondernemerschap binnen een organisatie is geen eenvoudige opgave. Er zouden grote veranderingen doorgevoerd moeten worden. Het kan betekenen dat een organisatie haar organisatiecultuur, normen en waarden moet aanpassen. Het traditionele beloningssysteem en het motivatiebeleid moeten eveneens opnieuw overwogen worden (Thornberry, 2001).

Innovatie is een van de vele onderwerpen van intern ondernemerschap (Nason *et al.*, 2015). Het is een essentieel onderdeel binnen het nomologisch netwerk dat intern ondernemerschap behelst (Zahra & Covin, 1995; Covin & Miles, 1999). Het kent uiteenlopende domeinen (Rosenbusch *et al.*, 2011) en omvat complexe processen (Janssen *et al.*, 2004).

1.2. INNOVATIE EN INNOVATIEF GEDRAG

Innovatie heeft niet alleen te maken met het creëren van nieuwe ideeën, maar het gaat ook om het introduceren of implementeren ervan, met als doel de prestatie van de organisatie te verbeteren (Janssen *et al.*, 2004; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1989.). In dit licht wordt innovatie op individueel niveau gezien als een complex gedrag dat uit drie fases bestaat (Kleysen & Street, 2001; Scott & Bruce, 1994). In de eerste fase

van innovatief gedrag herkent een individu een probleem en bedenkt oplossingen en ideeën. Vervolgens gaat dit individu de oplossingen en ideeën promoten en steun zoeken. In de laatste fase van dit proces gaat het individu zijn of haar oplossingen of ideeën implementeren (Kanter, 1988; Carmeli *et al.*, 2006). Innovatief gedrag is dus een proces dat uit verschillende fases bestaat. Iedere fase omvat een andere activiteit die om ander gedrag van een individu vraagt (Scott & Bruce, 1994).

Individueel innovatief gedrag op de werkplaats is een belangrijk fundament voor een *high-performance* organisatie. Het is daarom van essentieel belang om hier aandacht aan te besteden (Scott & Bruce, 1994).

Innovatief gedrag kan door vele factoren worden beïnvloed (Yuan & Woodman, 2010). Zo kan persoonlijke beloning invloed hebben op innovatief gedrag. Innovators die hun ideeën ten opzichte van een ander ondergewaardeerd ervaren en niet evenredig beloond worden door hun organisatie, ondervinden meer stress dan medewerkers die goed beloond worden. Dit heeft een negatief effect op innovatief gedrag (Janssen, 2004). Echter, als de beloningssystemen als eerlijk worden bevonden door alle medewerkers, dan zal de teleurstellende beloning eerder geaccepteerd worden waardoor het stressniveau niet zal toenemen. (Janssen, 2004). Innovatief gedrag kan ook beïnvloed worden door de verwachtingen van de innovators zelf. Zij verwachten dat hun innovatief gedrag een positief effect zal hebben op hun prestatie en hun imago binnen hun organisatie (Yuan & Woodman, 2010).

Type leiderschap, de fase van de carrière waarin een individu c.q. innovator zich bevindt en persoonlijke karaktereigenschappen (zoals de individuele manier van het oplossen van problemen) hebben eveneens invloed op individueel innovatief gedrag (Scott & Bruce, 1994). *Self-leadership* vaardigheden, werksetting, (organisatie)cultuur en social-capital zijn factoren die effecten kunnen hebben op innovatief gedrag (Carmeli *et al.*, 2006; Rosenbusch *et al.*, 2011). Naast factoren als kennis en vaardigheden is innovatief gedrag voor een groot deel beïnvloedbaar door motivatie. (Amabile, 1988).

1.3. EMPOWERMENT EN PSYCHOLOGISCH EMPOWERMENT

Het concept van medewerker *empowerment* is meer dan dertig jaar geleden geïntroduceerd door Kanter en het heeft sinds zijn introductie grote *impact* op managementpraktijken. Meer dan 70% van organisaties heeft enige vorm van *empowerment* geïmplementeerd in een deel van hun organisatie (Seibert *et al.*, 2011).

Empowerment-praktijken leiden tot groter werknemersinitiatief en motivatie (Conger & Kanungo, 1988).

Empowerment als theorie is onderverdeeld in twee hoofdstromen. De eerste stroming spreekt over *empowerment* als het gaat over decentraliseren van macht of bevoegdheden. Dit geeft medewerkers op de werkvloer mogelijkheden om initiatief te ontplooiën. De tweede stroming behelst de psychologische elementen.

Seibert *et al.* (2011, p. 981) hanteren de volgende definitie voor psychologisch *empowerment*: “*an intrinsic task motivation reflecting a sense of control in relation to one’s work and an active orientation to one’s work role that is manifest in four cognitions: meaning, competence, self-determination, and impact.*”

Meaning gaat over de betekenisgeving aan het werk gebaseerd op eigen idealen. *Competence* of *self-efficacy* is een persoonlijke overtuiging in eigen kunnen en vaardigheden om activiteiten te ontplooiën. *Self-determination* reflecteert de persoonlijke beleving over de autonomie in het werk. Hoe meer een persoon zelf kan bepalen hoe zijn of haar werk ingericht kan worden des te hoger de *self-determination*. *Impact* geeft aan in hoeverre een individu de strategische beslissing over uitvoering van de werkzaamheden kan beïnvloeden. Dit is niet te verwarren met locus of control wat betrekking heeft op persoonlijk karakter. *Impact* heeft betrekking op werkomgeving.

Deze vier elementen zijn onlosmakelijk van elkaar als het om psychologisch *empowerment* gaat. Bij het uitblijven of ontbreken van een element zal de beleving van *empowerment* verzwakken maar niet elimineren (Thomas & Velthouse, 1990).

Bij deze omschrijving van psychologisch *empowerment* zijn twee aannames gedaan: 1) *Empowerment* is geen persoonlijke eigenschap die van toepassing is bij alle situaties maar het is een set van cognities (*meaning, competence, self-determination* en *impact*) die gevormd is door de werkomgeving. Het reflecteert de beleving van een individu over zichzelf in zijn of haar werkomgeving. 2) het uitgangspunt is dat individuen in meer of minder mate meer autonomie krijgen, c.q. *empowered* zijn.

Een hoog niveau van psychologisch *empowerment* bij medewerkers kan mogelijk gefaciliteerd worden door high performance managerial practices. Deze managementpraktijken omvatten open informatie-uitwisseling in de organisatie, decentralisatie van bevoegdheden, participatie in besluitvormingen, opleiding en prestatie gerichte vergoeding/beloning. Deze elementen hebben invloed op de vier cognities van psychologisch *empowerment* (Seibert *et al.*, 2011).

1.4. EMPOWERING LEIDERSCHAP

Wereldwijd worden organisaties geconfronteerd met continue veranderingen, uitdagingen en concurrentie. Organisaties passen zich aan om te kunnen overleven. Een trend daarbij is om gedecentraliseerde organisatievormen aan te nemen. Dit vraagt om een ander soort van werken van zowel leiders als medewerkers. Van leiders wordt flexibiliteit verwacht. Van hen wordt ook verwacht dat zij niet alleen individuen, maar ook teams kunnen motiveren. Van werknemers wordt verwacht dat zij meer initiatief nemen en innoveren. Een andere benadering vanuit zowel leiders als medewerkers op het werk is noodzakelijk. Het gevolg is dat het accent van modern leiderschap zich verplaatst naar een meer faciliterende, motiverende benadering waarbij medewerkers uitdrukkelijk worden aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen (Van Dierendonck & Dijkstra, 2012).

De hoofdtaak van een leider is anderen mobiliseren. Van het gedrag van de leider kan verwacht worden dat deze invloed heeft op de psychologisch *empowerment* van de medewerkers. Vele studies over leiderschap hebben aangetoond dat er een positieve relatie is tussen *empowered* medewerkers en organisatie-effectiviteit (Conger & Kanungo, 1988). Deze relatie wordt aangetoond bij *empowerment*-studies bij uiteenlopende beroepsgroepen, onder andere verpleegkundigen en verkopers (Van Dierendonck & Dijkstra, 2012). Motiveren en *empowerment* zijn daarom zeer gewaardeerde concepten geworden door hun vermogen om productiviteit te verhogen.

Empowering leiderschap is een uitvoeringsproces waarbij de macht in het belang van het werk wordt gedeeld met een medewerker. Hierbij wordt de medewerker een grotere besluitautonomie toevertrouwd. Daarbij wordt ook het vertrouwen in de capaciteit van medewerker getoond en ruimte gegeven om te accelereren (Zhang & Bartol, 2010). *Empowering* leiderschap wordt ook gezien als aanmoedigen van zelf-leiderschap en wordt daarom ook gedefinieerd als een proces waarbij zelf-leiderschap wordt bewerkstelligd (Manz & Sims, 1991).

Empowering leiderschap wat gelieerd is aan de faciliterende en ondersteunende rol van leiders, is terug te voeren tot drie dimensies: I) delegeren van macht of bevoegdheden, II) verantwoordelijkheid en III) faciliteren (Van Dierendonck & Dijkstra 2012). Deze drie dimensies laten zich als volgt samenvatten:

I) delegeren van eigen macht of bevoegdheden zal intrinsieke motivatie bewerkstelligen omdat het de vier cognities van psychologisch *empowerment* beïnvloedt. II) bij de dimensie van verantwoordelijkheid gaat om medewerkers duidelijke doelstellingen geven en ze verantwoordelijk houden voor het bereiken van de gestelde doelstellingen. Deze dimensie gaat hand in hand met delegeren van macht. III) hierbij worden van leiders verwacht dat zij kennis delen met hun medewerkers. Ook dienen zij voldoende aandacht te besteden aan het

aanmoedigen en ervoor te zorgen dat hun medewerkers voldoende training krijgen en hun vaardigheden ontwikkelen die hen empoweren (Van Dierendonck & Dijkstra, 2012).

In het afgelopen decennium hebben veel organisaties *empowerment* gebaseerde managementpraktijken geïmplementeerd (bijvoorbeeld zelfsturende teams, *Total Quality Management*). De verwachting daarbij is dat de productiviteit alsmede innovatie bij de medewerkers zullen toenemen. Dergelijke resultaten zijn echter niet vanzelfsprekend. Om die resultaten te bereiken moeten deze managementpraktijken het gevoel van *empowerment* bij de medewerkers bevorderen en stimuleren om uiteindelijk het gedrag van medewerkers in de richting van de verwachte resultaten te sturen (Boudrias *et al.*, 2009).

1.5. MOTIVATIE ONDERZOEK

Hoewel de intrinsieke waarde van ondernemerschap gerelateerde activiteiten binnen gevestigde bedrijven zijn waarde heeft bewezen, blijft de behoefte bestaan om verder onderzoek te doen naar intern ondernemerschap binnen organisatie context (Phan *et al.*, 2009; Kuratko, Hornsby, & Hayton, 2015). Zowel de processen van intern ondernemerschap, de *knowledge-base resources* als het heterogene karakter van intern ondernemerschap vragen om verder onderzoek. De scope van intern ondernemerschap zal verder verbreden als meer organisaties, die niet eerder als ondernemend gekenmerkt zijn, intern ondernemerschap willen omarmen om te kunnen overleven en succesvol te zijn in een steeds toenemende competitieve omgeving waar financiële beperkingen gelden (Phan *et al.*, 2009). De scope van dit onderzoek ligt op individu-niveau van innovatie, namelijk innovatief gedrag.

Het concept van *empowerment* blijft veel onderzoeksinteresse genereren. Toch blijven er belangrijke vragen onbeantwoord. Het is daarom belangrijk om een vollediger inzicht te blijven ontwikkelen in de aard van *empowerment*; de factoren die de medewerkers *empowered* doen voelen en de consequenties die geassocieerd kunnen worden met *empowered* medewerker (Seibert *et al.*, 2011).

De recente onderzoeken in geven veel inzicht in verschillende onderwerpen aangaande psychologisch *empowerment*. Ze genereren strategische bevindingen waarmee psychologisch *empowerment* gepromoot worden. Maar veel moet nog onderzocht worden (Christens *et al.*, 2014).

Empowering leiderschap en psychologisch *empowerment* worden over het algemeen gezien als twee verschillende, maar complementaire perspectieven. Verrassend genoeg zijn er weinig onderzoeken gedaan die inzicht geven in de aard van de relatie tussen deze twee perspectieven. Die onderzoeken zouden meer inzicht geven in hoe deze twee perspectieven elkaar beïnvloeden (Van Dierendonck & Dijkstra, 2012).

Aansluitend op de gevonden literatuur wil ik met mijn onderzoek richten op onderzoeksvelden waar nog relatief weinig is aandacht is besteed, namelijk *empowering* leiderschap, psychologisch *empowerment* en innovatief gedrag. Ze zijn eerder onderzocht maar nog weinig samengebracht in een onderzoek en niet op de empirische methode die ik zal gaan toepassen.

1.6. ONDERZOEKSVRAAG EN SUB-VRAGEN

Onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloedt empowering leiderschap innovatief gedrag bij empowered medewerkers?

Sub-vragen:

- Wat zijn de effecten van *empowering* leiderschap op psychologisch *empowerment*?
- Welke factoren kunnen de cognities van psychologisch *empowerment* beïnvloeden?
- Welke factoren doen medewerkers *empowered* voelen?
- Hoe leidt psychologisch *empowerment* tot innovatief gedrag?

1.7. OPBOUW RAPPORT

In dit hoofdstuk is een introductie gegeven van het onderzoeksonderwerp met de daaruit voortgekomen onderzoeksvraag en de daarbij behorende sub-vragen. In hoofdstuk 2 is de reeds verschenen literatuur over de onderzoeksonderwerpen opgenomen. Op basis daarvan worden de deelvragen beantwoord. Ze leiden tot een conceptueel model op basis waarvan het empirisch onderzoek is gestoeld. In hoofdstuk 3 staat de methodologische aanpak van het empirisch onderzoek verwoord. De empirische methode, keuze en omvang van de steekproef en de analytische eenheid staan hierin beschreven. Daaropvolgend zijn de wijze van dataverzameling en de manier waarop deze data geanalyseerd is toegelicht. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek sluiten dit hoofdstuk af. De empirische onderzoeksresultaten zijn opgenomen in hoofdstuk 4. Tot slot staan in hoofdstuk 5 de discussie, beperkingen en conclusie beschreven. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en voor de praktijk zijn eveneens opgenomen in dit hoofdstuk.

2. LITERATUUR REVIEW

In dit hoofdstuk worden *empowering* leiderschap, psychologisch *empowerment* en innovatief gedrag omschreven en de verbanden uiteengezet. In de gescheiden paragrafen zijn relaties en de onderlinge beïnvloeding van deze constructen beschreven. Dit hoofdstuk sluit af met een conceptueel model (figuur 1).

2.1. EMPOWERING LEIDERSCHAP

2.1.1. EMPOWERING LEIDERSCHAP EN HET DOEL

Bij het *empowerment* proces speelt het gedrag van een leider een centrale rol (Ahearne *et al.*, 2005; Arnold *et al.*, 2000; Conger & Kanungo, 1988; Kirkman & Rosen, 1999; Lorinkova *et al.*, 2013; Martin *et al.*, 2013; Pearce & Sims, 2002; Sims *et al.*, 2009). Het centrale idee in deze is dat de gedragingen specifieke dingen vertegenwoordigen die leiders kunnen toepassen om medewerkers te empoweren. Manz en Sims (1987, p. 119) hebben gesteld dat gedragingen van *empowering* leiders resulteren in de verschuiving van de controle over het werk van leiders naar medewerkers. Zij stellen ook dat de belangrijkste rol van de *empowering* leiders is “to lead others to lead themselves”.

Op teamniveau hebben Manz en Sims (1987) betoogd dat het gedrag van de *empowering* leider gericht is op het helpen van het team te functioneren en presteren als een zelfregulerende businessunit.

Onder de leiding van *empowering* leiderschap zullen empowerde medewerkers dus na verloop van tijd meer autonomie en zelfsturing verkrijgen over hun werkomgeving (Ahearne *et al.*, 2005; Arnold *et al.*, 2000; Chen *et al.*, 2011; Dierendonck & Dijkstra, 2012; Kirkman & Rosen, 1999; Yun *et al.*, 2006; Zhang & Bartol, 2010). Managers moeten, aan de andere kant, zelf het juiste (voorbeeld)gedrag tonen, medewerkers in sociale en emotionele zin aanmoedigen, vertrouwen tonen en openheid van zaken geven. Ze moeten medewerkers aanmoedigen om zelfstandig te werken en ze van informatie voorzien over hun organisatie. Ze moeten medewerkers ook middelen geven om zelfstandig te kunnen werken, ze aanmoedigen om zelf doelstellingen te zetten en met hen communiceren over visie en doelstellingen (Arnold *et al.*, 2000; Cheong *et al.*, 2016).

Onderzoeken over dit onderwerp hebben aangetoond dat *empowering* leiderschap tot toename van intrinsieke motivatie leidt (Ahearne *et al.*, 2005; Srivastava *et al.*, 2006; Vecchio *et al.*, 2010; Zhang & Bartol, 2010).

2.1.2. EMPOWERING LEIDERSCHAP IN DE HIËRARCHIE

Empowerment toegepast op een team is vergelijkbaar met *empowerment* toegepast op individueel niveau. Net als persoonlijke *empowerment*, wordt team-*empowerment* geconceptualiseerd als een motivationeel construct wat zich manifesteert via een reeks van vier cognities (Kirkman & Rosen, 1999; Spreitzer, 1995). Op individueel niveau ligt de focus op de individuele perceptie. Op teamniveau ligt de focus op gedeelde perceptie onder de teamleden als het gaat om gevoel van *empowerment* (Chen *et al.*, 2007). *Empowerment* heeft dus dezelfde uitwerking op een individu als op een team.

Naast het bovenstaande hebben Arnold *et al.* (2000) gesteld dat *empowering* leiderschapsgedragingen relevant zijn voor zowel teams als individuen. Zij hebben betoogd dat een team het primaire werkformat is binnen een organisatie en daarom wordt bij onderzoeken naar *empowerment* meestal naar dit format gerefereerd. Zo ook de onderzoeken naar *empowerment* van Conger en Kanungo (1988), Quinn en Spreitzer (1997), Spreitzer (1995) en Thomas en Velthouse (1990) (dat wil zeggen, de grondleggers van de conceptualisering van *empowering*). Maar in deze onderzoeken is niet gesuggereerd dat het proces niet van toepassing zou zijn op een individu.

Het *empowering* proces kan ook worden toegepast op het CEO en top management niveau. Carmeli *et al.* (2011) hebben onderzocht hoe CEO's gebruikmakend van *empowering* leiderschap, het gedrag en de potentie van het top management team vorm geven om hun prestatie te verbeteren.

Het bovenstaande wordt ondersteund door het onderzoek van Quinn en Spreitzer (1997). Zij hebben in hun onderzoek betoogd dat empowerde mensen andere mensen empoweren. Het is bijna onmogelijk voor mensen die niet *empowered* zijn andere mensen te empoweren.

2.1.3. BEÏNVOEDINGSROUTE VAN EMPOWERING LEIDERSCHAP

Cheong *et al.* (2016) hebben geconcludeerd dat veel empirisch onderzoeken de notie ondersteunen dat specifieke *empowerment* gedragingen van leiders positief zijn gerelateerd aan psychologisch *empowerment* (bijvoorbeeld Ahearne *et al.*, 2005; Biemann *et al.*, 2015; Chen & Kanfer, 2006; Raub & Robert, 2010; Srivastava *et al.*, 2006; Zhang & Bartol, 2010; Zhang & Zhou, 2014). Op zijn beurt, kan het versterkte gevoel van *empowerment* van medewerkers leiden tot het verhogen van hun werkprestaties (dat wil zeggen, taakvaardigheid, *adaptivity* en innovatief gedrag).

Verder zijn er veel recente onderzoeken te vinden die de positieve relatie tussen *empowering* leiderschap en psychologisch *empowerment* aantonen (bijvoorbeeld Amundsen & Martinsen, 2015; Boudrias *et al.* 2009; Randolph & Kemery, 2011). Daarnaast is in het meta-onderzoek van Seibert *et al.* (2011) een positieve relatie gevonden tussen positief leiderschap, waaronder *empowering* leiderschap, en psychologisch *empowerment*. Op hun beurt hebben Hsiao *et al.* (2011) en Thurlings *et al.* (2014) in hun werk aangetoond dat psychologisch *empowerment* het innovatief gedrag bij medewerkers versterkt (Gkorezis, 2016). *Empowering* leiderschap leidt dus tot innovatief gedrag via psychologisch *empowerment*.

2.1.4. DE DIMENSIES EN DE EFFECTEN VAN EMPOWERING LEIDERSCHAP

Arnold *et al.* hebben in 2000 een onderzoek uitgevoerd waarbij zij vijf dimensies van *empowering* leiderschap getest en gevalideerd hebben. In 2014 hebben Amundsen en Martinsen de een andere dimensie daaraan toegevoegd. Deze zes dimensies omvatten de in Hoofdstuk 1 door Van Dierendonck en Dijkstra (2012) genoemde dimensies. De zes dimensies houden de volgende gedragingen van *empowering* leiderschap in: *leading by example*; *coaching*; *participative decision making*; informerend (*informing*); begaan zijn en interactie met medewerkers; delegeren van macht en tot slot verantwoordelijkheden en autonomie.

Leading by example

Dit gedrag verwijst naar een set van gedragingen waarmee leiders en managers hun toewijding en betrokkenheid aan hun werkzaamheden en de werkzaamheden van de medewerkers aantonen (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold *et al.*, 2000). Ze werken even hard of harder dan de teamleden om een voorbeeld te stellen. Een voorbeeld voor de uiting van dit gedrag is het zetten van een hoge standaard (Arnold *et al.*, 2000). Door een hoge standaard voor zich zelf te zetten en dat ook te verlangen van medewerkers, zal er toe leiden dat medewerkers na verloop van tijd ernaar handelen (Tierney & Farmer, 2010). Zo hebben Raub en Robert (2010) gesuggereerd dat als *empowering* leiders betrokkenheid tonen aan medewerkers, zij een signaal afgeven dat ze affiliërend gedrag waarderen. Medewerkers zullen dat voorbeeld volgen. In vergelijkbare studies hebben Jung *et al.* (2008) en Anderson *et al.* (2014) geconstateerd dat als *empowering* leiders een klimaat creëren wat innovatie stimuleert dit uiteindelijk leidt tot meer innovatieve initiatieven bij medewerkers.

De leiders en managers kunnen ook betrokkenheid bij het werk van de medewerkers tonen, begeleiding aan medewerkers aanbieden en laten zien hoe effectief doelstellingen kunnen worden bereikt. Het gevoel van competentie of wel *efficacy* van medewerkers zal worden bevorderd door leren via observatie (Srivastava *et al.*, 2006).

Coaching

Coaching verwijst naar een set van gedragingen die betrekking heeft op het ontwikkelen van medewerkers om zelfstandig en functiecompetent te worden. Het delen van kennis tussen leiders en medewerkers, het stimuleren van delen van kennis onderling (Srivastava *et al.*, 2006) en het verkrijgen van kennis via training en opleiding vallen ook onder dit gedrag. Voorbeelden hiervan zijn het geven van suggesties waarmee de prestatie van de medewerkers verbeterd kunnen worden of het bieden van ondersteuning waardoor ze autonoom en onafhankelijk kunnen opereren (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold *et al.*, 2000; Konczak *et al.*, 2000; Xue *et al.*, 2011).

Andere gedragingen die bij *coaching* ondergebracht kunnen worden zijn het aanmoedigen tot het aangaan van complexe vraagstukken, het nemen van gecalculerde risico's, het genereren van nieuwe ideeën en het terugkoppelen van de prestaties (Konczak *et al.*, 2000). Fouten en tegenvallers worden daarbij gezien als kansen om te leren.

Hierbij moeten leiders medewerkers ook begeleiden in het zoeken naar de benodigde informatie. Met de wetenschap van 'wie wat weet' zullen de zoek activiteiten waarschijnlijk gefocust zijn (Richter *et al.*, 2012). Andere medewerkers zullen waarschijnlijk meer gemotiveerd zijn om informatie te delen waardoor relevante kennis snel verkregen kan worden. Deze inspanningen zullen leiden tot een hoog werkrendement wat zal resulteren in een hoger gevoel van competentie (Richter *et al.*, 2012). Als medewerkers over alternatieven zouden beschikken dan zouden zij met zelfvertrouwen vraagstukken aangaan en deze oplossen stellen Fernandez en Moldogaziev (2013).

De wijze van communicatie of wijze van beïnvloeding zoals hierboven omschreven, verhoogt niet alleen het gevoel van competentie van medewerkers maar ook het wederzijds vertrouwen tussen leiders en medewerkers (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold *et al.*, 2000; Gao *et al.*, 2011), de creativiteit en productiviteit (Gkorezis, 2016). Medewerkers zullen dan een proactieve houding aannemen en zijn tevreden over hun werk en zijn zeer betrokken bij hun organisatie (Carmeli *et al.* 2011; Kirkman & Rosen, 1999).

Werkgerelateerde kennis en vaardigheden vergroten door middel van opleiding en trainingen zijn in verband gebracht met de ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën en creativiteit (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Een opleiding en trainingen vergroten het vermogen van een medewerker om een probleem te diagnosticeren en oplossen. Als medewerkers over uitgebreide kennis over alternatieven beschikken, zullen zij met zelfvertrouwen problemen oplossen. Srivastava *et al.* (2006) hebben gesteld dat opleiden van medewerkers ervoor zorgt dat zij in staat zijn om zelfstandig te werk te gaan. Dit verhoogt tegelijkertijd hun gevoel van competentie.

Participative decision making

Dit gedrag verwijst naar leiders en managers die gebruik maken van informatie en input van medewerkers bij het nemen van een besluit. Dit moedigt de medewerkers aan om hun ideeën en meningen kenbaar te maken en in te brengen. Een manier van uiting van dit gedrag is gebruik maken van de suggesties van medewerkers om beslissingen te nemen die effect hebben op het team of organisatie (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold *et al.* 2000; Gao *et al.*, 2011).

Door medewerkers te vragen naar inbreng en suggesties wordt de medewerkers de gelegenheid gegeven om hun kennis te vergroten door te leren van andere medewerkers en nieuwe vaardigheden op te doen (Latham *et al.*, 1994). Hierdoor wordt hun gevoel van competentie versterkt en hun *impact* vergroot.

Nisula en Kianto (2016) en Somech (2010) hebben in hun onderzoeken aangetoond dat deelnemen aan besluiten en het delen van meningen met medewerkers tot een verhoogd gevoel van werktevredenheid en uiteindelijk tot innovatief gedrag leiden.

Carmeli *et al.* (2011) hebben consistent bewijs geleverd dat medewerkers die deelnemen in beslissingen beter presteren, een sterk gevoel van *impact* hebben en daarom ook zelfredzamer zijn (Lam *et al.*, 2002; Stewart, 2006).

Informerend

Dit gedrag gaat over het verspreiden van bedrijfsinformatie, zoals de missie, visie en filosofie, alsmede andere belangrijke informatie onder de medewerkers. Het toelichten van de besluiten die door de organisatie genomen zijn en het informeren van medewerkers over nieuwe ontwikkelingen in organisatiebeleid vallen ook onder dit gedrag (Harley, 1999; Gao *et al.*, 2011). Een manier van uiting van dit gedrag is het verklaren van organisatiedoelstellingen (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold *et al.* 2000).

Teams en medewerkers bij wie duidelijk en helder gedefinieerde doelstellingen bekend zijn, zijn meer geneigd om doelgerichte werkmethode te ontwikkelen omdat ze gemotiveerd en hun inspanning gefocust zijn. Gedeelde visie lijkt effect te hebben op innovatief gedrag. De literatuur suggereert dat duidelijk omschreven, gedeelde en gewaardeerde doelstellingen en visies innovatie stimuleren bij individuen, teams en organisaties (Nisula & Kianto, 2016).

Voegtlin *et al.* (2015) hebben betoogd dat als medewerkers de beschikbare informatie kunnen koppelen aan hun persoonlijke visie, ze zich meer geïdentificeerd kunnen voelen met hun werk/functie waardoor ze een grotere bijdrage kunnen leveren aan hun organisatie.

Begaan zijn en interactie met medewerkers

Bij dit gedrag laten leiders of managers zien dat zij achting hebben voor het welzijn van hun medewerkers. Ze nemen tijd om de zorgen van de medewerkers te bespreken. Ze houden bij wat er gaande is in het team en bij de medewerkers en ze werken nauw samen met ze. Een manier van uiting van dit gedrag is het met respect behandelen van de leden van het team en weten waar de medewerkers zich mee bezig houden (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, 2000).

Dit gedrag verwijst ook naar ondersteuning door leiders en managers in vorm van vertrouwen, aandacht voor het welbevinden van medewerkers en bereidheid om hen te helpen (Srivastava, 2006). Byrne *et al.* (2009) hebben betoogd dat een leider die bezorgdheid toont en sociale ondersteuning biedt, een positieve invloed zal hebben op de *self-efficacy* van de medewerkers.

Zo hebben Cheong *et al.* (2016) gesuggereerd dat *self-efficacy* bij een individu kan worden vergroot door middel van positieve emotionele steun, woorden van aanmoediging en positieve overtuiging. Als een leider of manager deze empowerde gedragingen vertoont zouden de medewerkers zich meer gesteund, vertrouwen en competent voelen door hun leiders en managers. Dat leidt uiteindelijk tot een verhoogd gevoel van *self-efficacy*.

Spence Laschinger en Finegan (2005) hebben in hun onderzoek gesteld dat verpleegkundigen zich in hun studie gerespecteerd voelen door de eigen organisatie omdat de managers begaan zijn met hun welzijn. De managers zouden hun begaanheid getoond hebben via het toelichten van de gemaakte besluiten over de in te voeren maatregelen. Het gevoel van respect en betrokkenheid heeft geleid tot toename van het vertrouwen in het management en verbondenheid met de organisatie.

Delegeren van macht, verantwoordelijkheden en werkautonomie

Bij dit gedrag delen de leiders en managers autoriteit, autonomie en verantwoordelijkheden met de medewerkers met als doel om medewerkers aan te moedigen meer betrokken te raken bij hun werkomgeving en organisatie. Een manier van uiting van dit gedrag is dat medewerkers hun werkzaamheden naar eigen inzicht kunnen inrichten (Amundsen & Martinsen, 2014, 2015; Gao *et al.*, 2011).

Door het delen van autonomie en verantwoordelijkheden wordt niet alleen het vertrouwen van de medewerkers vergroot (Carmeli *et al.*, 2011; Kirkman & Rosen, 1999) maar het gevoel van zelfbeschikking wordt eveneens versterkt (Konczak *et al.*, 2000). Medewerkers zouden bijvoorbeeld zelf kunnen bepalen welke doelen er moeten worden aangepast en hoeveel inspanning nodig is om gewenste resultaten te bereiken (Kirkman & Rosen, 1999). De potentie van de medewerker kan hiermee volledig worden benut. Bovendien zouden medewerkers de gestelde doelen meer betekenisvol vinden omdat zij medeverantwoordelijk zijn voor het stellen daarvan.

Ryan en Deci (2000), Stone *et al.* (2009) en Vecchio *et al.* (2010) hebben in hun werk uiteengezet dat zelfbeschikking leidt tot intrinsieke motivatie, een positieve houding ten aanzien van leren en toename in creativiteit.

2.2. PSYCHOLOGISCH EMPOWERMENT

2.2.1. PSYCHOLOGISCH EMPOWERMENT EN DE COGNITIES

Psychologisch *empowerment* heeft zijn basis in de sociale sportpsychologie en is gebaseerd op persoonlijke ontwikkeling. Het individu is het uitgangspunt van de theorie (Knol & Van Linge, 2009). Op individueel niveau wordt *empowerment* aangeduid met psychologisch *empowerment* (Peterson & Zimmerman, 2004).

Op het werkgebied benadrukt psychologisch *empowerment* de percepties en cognities van de werknemers (Peccei & Rosenthal, 2001; Holt *et al.*, 2000; Thomas & Velthouse, 1990). Hier gaat het erom dat werknemers geloven dat zij hun werk zelfstandig kunnen uitvoeren (Conger & Kanungo, 1988; Greasley *et al.*, 2007) en als zodanig kan psychologisch *empowerment* worden gedefinieerd als een motivationeel proces.

Quinn en Spreitzer (1997) hebben in hun werk vier kenmerken van empowerde mensen geïdentificeerd:

- Ze hebben een gevoel dat hun werk van betekenis heeft en belangrijk is (*meaning*).
- Ze hebben een gevoel van competent zijn. Ze weten dat ze capabel zijn om hun werk goed uit te kunnen voeren (*self-efficacy*).
- Ze hebben een gevoel van zelfbeschikking. Dit betekent dat ze vrij zijn om hun werk naar eigen inzicht in te delen en hoe zij hun werk uitvoeren. Ze zijn niet *gemicromanaged* (*self-determination*).
- Ze hebben een gevoel dat hun werk *impact* heeft. Dit betekent dat ze geloven dat ze invloed kunnen hebben op hun (werk)omgeving en op de behaalde resultaten van hun organisatie.

Deze vier cognities weerspiegelen een actief in plaats van een passieve werk oriëntatie van een individu (Spreitzer, 1995). *Empowerment* is hier een persoonlijke psychologische factor. Het is niet de conditie van de werkgerelateerde context, maar de reacties van de medewerkers op deze conditie die invloed hebben op hun organisatie-gedrag (Knol & Van Linge, 2008). De beleving dat ze *empowered* zijn, heeft effect op hun functioneren binnen hun organisatie.

De vier cognities zijn verwant aan elkaar (Kirkman & Rosen, 1997) en ze zijn gerelateerd omdat ze elkaar wederzijds kunnen versterken (Spreitzer, 1995). Bijvoorbeeld, als medewerkers *impact* ondervinden in hun werk, kunnen zij hun werk betekenisvol (*meaningful*) ervaren. Spreitzer (1995) en Thomas en Velthouse (1990) hebben in hun onderzoeken naar psychologisch *empowerment* op individueel niveau aangetoond dat de vier cognities, hoewel gerelateerd, maar verschillende componenten van *empowerment* zijn. Dit hebben Kirkman en Rosen (1999) opnieuw met hun onderzoek bevestigd. Ook uit het onderzoek van Maynard *et al.* (2010) naar cognitie blijkt dat zich een complexe patroon van relaties voordoet.

Het is daarom belangrijk om de vier cognities te integreren als *empowerment* toegepast wordt als managementinstrument (Arefin *et al.*, 2015). Een beperking van een van de factoren zal leiden tot een vermindering van het totale effect van *empowerment*. Anders gezegd: hoe hoger een individu "scoort" in elk van deze vier cognities, hoe groter het gevoel van *empowerment* (Greasley *et al.*, 2007).

2.2.2. PSYCHOLOGISCH *EMPOWERMENT* EN INTRINSIEKE MOTIVATIE

Carter (2009) heeft gesteld dat intrinsieke motivatie zeer nauw verwant is aan *empowerment*. Het wordt geconceptualiseerd als het beïnvloeden van het innerlijke van medewerkers. Kirkman en Rosen (1999) hebben bijvoorbeeld betoogd dat empowerde medewerkers hoge werkautonomie ervaren bij het uitvoeren van hun werk. Bovendien vinden zij dat hun werk meer betekenisvol (*meaningful*) is en dat zij een *impact* hebben met hun acties. Dit leidt tot hogere intrinsieke motivatie. Deze belevingen versterken dus elkaar (Srivastava *et al.*, 2006). Gagne *et al.* (1997) hebben in hun werk een positieve relatie tussen *meaningfulness* en intrinsieke motivatie aangetoond. De beleving van *self-determination* is positief gerelateerd aan de intrinsieke motivatie (Zhang & Bartol, 2010). Op basis van de voornoemde argumenten kan worden gesteld dat psychologisch *empowerment* positief is gerelateerd aan intrinsieke motivatie.

Empowerment wordt ook geconceptualiseerd als het beïnvloeden van gedrag van medewerkers. Kirkman en Rosen (1999) hebben bijvoorbeeld gesteld dat meer participatie in het stellen van doelstellingen tot grotere intrinsieke motivatie leidt en tot een groter gevoel van *empowerment*.

Uiteindelijk gaan alle vormen van *empowerment* om het beïnvloeden van intrinsieke motivatie (Conger & Kanungo, 1988; Gagne *et al.*, 1997; Wilkinson, 1998). Door Thomas en Velthouse (1990), die psychologisch *empowerment* hebben gerefereerd als taak intrinsieke motivatie, is aangetoond dat deze de effectiviteit en de prestaties van individuen en team verhoogd (Aryee *et al.*, 2012). Psychologisch *empowerment* en intrinsieke motivatie zijn dus in wezen synoniemen van elkaar.

2.2.3. WANNEER IS EEN MEDEWERKER *EMPOWERED*

Empowerment is een reflectie van persoonlijke ervaringen of opvattingen van een persoon over hun rol in de organisatie. Quinn en Spreitzer (1997) heeft gesteld dat het een *mind-set* is die medewerkers hebben over hun rol in de organisatie. Managers kunnen een context creëren die *empowerment* stimuleert. Medewerkers moeten *empowerment* beleven. Ze moeten de vrijheid zelf voelen. Ze moeten zich verbonden voelen met de organisatie, zelfverzekerd zijn over hun capaciteiten en kunde en geloven dat hun inspanning een *impact* kan hebben op het systeem waar ze deel van uitmaken.

Boudrias *et al.* (2009) ondersteunt deze stelling door te suggereren dat *empowered* voelen een belangrijk *mind-set* is de leidinggevende moet bewerkstelligen om innovatief gedrag te stimuleren. Om dat effect te bewerkstelligen moeten *empowering* praktijken ervoor zorgen dat de ingevoerde maatregelen bij de medewerkers het gevoel tot stand brengen dat ze *empowered* zijn voordat zij innovatief gedrag vertonen (Greasley *et al.*, 2007). In hun studie hebben Boudrias *et al.* (2009) gesteld dat het wellicht nodig is voor managers om ervoor te zorgen dat hun medewerkers cognities ervaren (*meaning*, *self-efficacy*, *self-determination* en *impact*) die geassocieerd zijn met persoonlijk eigenaarschap ten aanzien van hun functie. Managers moeten zich dus niet alleen bezig houden met het implementeren van managementpraktijken die individuen empoweren (Amundsen & Martinsen, 2014; Fernandez & Moldogaziev, 2013; Zhang & Bartol, 2010). Ze moeten zich met name afvragen of zij gepaste actie hebben ondernomen die bij medewerkers leiden tot het beleven van een positieve psychologische staat en de eigenaarschap van hun functie of werk omarmen.

Ryan en Deci (2000) hebben in hun werk een vergelijkbare stelling ingenomen en hebben gesteld dat *self-efficacy*, intrinsieke motivatie niet zal versterken tenzij medewerkers ervaren dat hun gedrag voortkomt uit een gevoel van autonomie. Ze moeten voelen dat hun acties zelf-gedreven zijn. In een ander onderzoek van Gagne en Deci (2005) is aangetoond dat dat medewerkers *self-efficacy* en *self-determination* moeten voelen voordat zij intrinsiek gemotiveerd zijn.

De echte voordelen van *empowerment* zullen dus niet worden bereikt voordat medewerkers zelf beleven of voelen dat ze *empowered* zijn. Als een medewerker van de organisatie 'toestemming' heeft om autonoom te handelen, maar dat hij/zij niet gelooft dat hij/zij het vermogen in zich heeft om effectief te handelen, dan zal autonomie niet leiden tot betere resultaten voor de organisatie of de medewerker (Siegall & Gardner, 2000). Een ander voorbeeld; middelen en voorzieningen worden gedecentraliseerd opgesteld. Echter als werknemers niet ingelicht zijn dat deze middelen en voorzieningen met een bepaald doel voor hun beschikbaar gesteld zijn, dan zal het gebruik maken van deze middelen en voorzieningen het gevoel van *empowerment* niet doen toenemen. De toepassing van de middelen en voorzieningen zal dan ook niet leiden tot het bereiken van de doelstelling van de organisatie (Quinn & Spreitzer, 1997). Medewerkers kunnen niet *empowered* handelen als ze zich niet *empowered* voelen. Het gewenste effect zal ook niet worden bereikt.

2.2.4. ANTECEDENTEN, DETERMINANTEN EN EFFECTEN VAN PSYCHOLOGISCH EMPOWERMENT

Antecedenten en determinanten

Onderzoeken hebben uitgewezen dat verschillende antecedenten verschillende uitwerkingen hebben op de cognities van *empowerment* (Siegall & Gardner, 2000). Zo hebben Thomas en Velthouse (1990) gesteld dat leiderschap, *job design* en beloningssystemen verschillende effecten zouden hebben op de vier cognities van *empowerment*. Gagne *et al.* (1997) hebben in hun werk geconstateerd dat met functiekenmerken de cognities van *empowerment* kunnen worden herleid.

Spreitzer *et al.* (1997) hebben gesteld dat door beïnvloeding van de vier cognities de ervaring van psychologisch *empowerment* kan worden beïnvloed. Amundsen en Martinsen (2015) en Arnold *et al.* (2000) hebben betoogd dat *empowering* leiderschap een belangrijk antecedent van psychologisch *empowerment* is. De beïnvloeding van de element zijn hieronder verwoord:

Meaning

Empowering leiders kunnen het gevoel van *meaning* bij medewerkers vergroten door de informatie van de organisatie te delen of de uitwisseling daarvan te stimuleren (Amundsen & Martinsen, 2015; Arnold *et al.*, 2000). Dit stelt de medewerkers in staat om de "big picture" te zien. Dat helpt de medewerkers te zien en te begrijpen hoe hun individuele werk bijdraagt aan de organisatorische doelstellingen. Het is daarom belangrijk om ook de visie en de algemene doelstellingen en prestatie van de organisatie te delen met de medewerkers (Aryee *et al.*, 2012; Conger & Kanungo, 1988). Als medewerkers de beschikbare informatie koppelen aan hun persoonlijke visie, dan kunnen ze inzien wat hun persoonlijk inzet betekent voor de organisatie. De *meaning* van hun werk zal duidelijk worden (Spreitzer, 1995). Ze zullen zich meer geïdentificeerd voelen met hun werk/functie waardoor ze meer in staat zijn om groter bijdrage te leveren aan hun organisatie.

Gilson en Shalley (2004), Maynard *et al.* (2012) en Menon (2001) hebben betoogd dat wanneer medewerkers *meaning* ervaren ze gefocust blijven en meer betrokken raken bij hun organisatie. Het zorgt ervoor dat zij meer moeite doen om een probleem te doorgronden en op zoek gaan naar een oplossing. Ze maken daarbij gebruik van een grote diversiteit aan informatie en gegevens om alternatieven te genereren (Tierney & Farmer (2011).

Self-efficacy

Coachen, trainingen en opleidingen kunnen het gevoel van *self-efficacy* versterken (Wang & Noe, 2010), omdat de medewerkers van nieuwe vaardigheden worden voorzien die ze bij op hun werk kunnen toepassen. Uitgerust met nieuwe kennis en vaardigheden kunnen ze de toebedeelde taken met grote overtuiging goed aanpakken (Mathieu *et al.*, 2006). Ook kunnen *empowering* leiders het gevoel van *self-efficacy* bij medewerkers vergroten door het geven van emotionele steun, woorden van aanmoediging en positieve overtuiging geven en zichzelf als rolmodel voor goed taakbeheersing opstellen. Kraimer *et al.* (1999). Medewerkers zullen daardoor voelen dat hun organisatie om hun welbevinden geeft, dat ze er toe doen (Srivastava *et al.*, 2006) en dat ze een verschil kunnen maken (Knol & Van Linge, 2009).

Verder is gebleken dat positieve feedback het gevoel van *self-efficacy* versterkt. Dat leidt tot een verhoogd gevoel van intrinsieke motivatie bij medewerkers (Gagne & Deci, 2005). Zij zullen zich verantwoordelijk voelen voor het bereikte succes wat leidt tot een versterkt gevoel van *meaning*.

Het gevoel van *Self-efficacy* geeft medewerkers vertrouwen om alle problemen die zich voordoen te overwinnen (Arefin *et al.*, 2015) omdat ze de neiging hebben om zaken intensiever en diepgaander te onderzoeken (Tierney & Farmer, 2002). Dat zorgt ervoor dat het waarschijnlijker is dat zij relevante kennis en expertise vinden om nieuw en bruikbare ideeën te ontwikkelen (Richter *et al.*, 2012). *Self-efficacy* stimuleert op haar beurt ook tot het delen van kennis (Wang & Noe, 2010).

Gevoelens van competentie (dat wil zeggen, *self-efficacy*) en gevoelens van autonomie (c.q. *self-determination*) zijn belangrijk voor de intrinsieke motivatie. Uit verschillende studies is gebleken dat uitdagende activiteiten intrinsiek motiverend zijn (Gagne & Deci, 2005).

Conger en Kanungo (1988) hebben gesteld dat communicatie- en netwerkvoorzieningen belangrijk zijn. Ze stellen de medewerkers in staat om de juiste beslissing en de daarbij passende maatregelen te nemen. Dit stimuleert het gevoel van *self-efficacy*. Siegal en Gardner (2000) hebben in hun werk een vergelijkbare conclusie getrokken. Zij stelden dat het delen van informatie, gemeenschappelijke visie en teamwork het gevoel van *meaning*, *self-efficacy* en *impact* versterken.

Self-determination

Empowering leiders kunnen verantwoordelijkheden delen met medewerkers en werkautonomie aan hen toekennen. Het gevoel van *self-determination* wordt hierdoor versterkt. Medewerkers raken daarbij gemotiveerd om nieuwe ideeën te delen en dragen bij aan innovatie (Amundsen & Martinsen, 2014; Wan & Noe, 2010). Het zorgt er ook voor dat de medewerkers zorgvuldig en ijverig te werk gaan om oplossingen te vinden. Zij zullen proactief gedrag vertonen en gaan vraagstukken aanpakken met creatieve oplossingen (Amabile *et al.* 1996; Carter, 2009).

Wat een gevoel van *self-determination* ook kan versterken is het uitdagen van het intellectueel vermogen van een medewerker (Voegtlin *et al.*, 2015). Door medewerkers te voorzien van nieuwe vaardigheden, extra kennis en hun intellect uit te dagen, gaan ze mogelijk hun dagelijkse routines heroverwegen en aanpassen. Ze kunnen met een kritische blik hun werkzaamheden analyseren en oordelen of ze de ontwikkelingsmogelijkheden volledig benut hebben.

Medewerkers ruimte geven voor vrije keuzes bevordert intrinsieke motivatie omdat dat de medewerkers een groter gevoel van *self-determination* geeft. Ryan en Deci (2000) hebben in hun onderzoek aangetoond dat studenten van leerkrachten die autonomie ondersteunen beter intrinsiek gemotiveerd zijn en hebben een grote behoefte voor uitdagingen.

Impact

Het is noodzakelijk om medewerkers te voorzien van informatie, zoals visie, doelstellingen en prestatie van de organisatie. Ze kunnen dan hun persoonlijke visie, doelstellingen en prestatie linken aan het totaalbeeld van hun organisatie (Spreitzer, 1995) en zelf concluderen wat hun *impact* is op de organisatie. Ze kunnen niet alleen hun individuele bijdrage koppelen aan de algehele prestaties van de organisatie maar ook die van hun team of eenheid (Voegtlin *et al.*, 2015).

Empowering leiders die medewerkers uitnodigen om deel te nemen aan besluitvorming (Manz & Sims, 1987) en luisteren naar hun mening, ideeën en suggesties (Amundsen & Martinsen, 2014), kunnen het gevoel van *impact* en *self-efficacy* bij de medewerkers versterken. Ze krijgen dan het gevoel dat ze een verschil kunnen maken met hun inspanning (Amundsen & Martinsen, 2015). En omdat ze hun bijdrage hebben geleverd aan het besluit, kunnen ze zich zeer waarschijnlijk beter vinden in de oplossing of de uitvoering daarvan (Carter, 2009; Nisula & Kianto, 2016). Dit zal ze stimuleren om meer ideeën aan te dragen.

Crosstraining met gerelateerde vakgebieden leidt eveneens tot een hogere flexibiliteit, uitgebreide ervaring (Kirkman & Rosen, 1999) en betere vaardigheden van een medewerker (Guzzo *et al.*, 1993). Dit vergroot de *impact* van een medewerker op de organisatie (Kirkman & Rosen, 1999). Het onderhouden van externe contacten en zo toegang hebben tot kennis of informatie leidt eveneens tot een sterker gevoel van *self-determination* en *impact*.

Effecten van psychologisch empowerment

Wanneer medewerkers zich psychologisch *empowered* voelen, hebben ze de waarden zoals autonomie, zelfbeschikking en zelfsturend geïnternaliseerd. Het gevolg is dat zij acties ondernemen die verder reiken dan hun formele functieomschrijving (Raub & Robert, 2010). Niet omdat ze dat ervaren als een verplichting vanuit hun functie, maar omdat het bij hun geaardheid of eigenwaarde past als iemand die initiatieven neemt (Gagné & Deci, 2005). Als ze bijvoorbeeld een kans zien om de klantenservice te verbeteren dan zullen ze die kans aangrijpen en als zij inconsistentie in procedures zien dan zullen ze suggesties ter verbetering aanleveren.

Psychologisch empowerde medewerkers zijn flexibel en verkeren in een staat waarbij ze weinig beperkingen ervaren door instructies en regels opgelegd door hun organisatie (Thomas & Velthouse, 1990). Hierdoor kan worden gesteld dat psychologisch empowerde medewerkers meer geneigd zijn om actief hun werk gerelateerde verantwoordelijkheid op zich te nemen (Spreitzer, 1995). Ze anticiperen daarbij op problemen door initiatieven te ontplooiën en constructieve veranderingen in te voeren (Morrison & Phelps, 1999).

Naast innovatief gedrag vertonen zoals hierboven is verwoord, willen empowerde medewerkers zichzelf verbeteren. Fernandez en Moldogaziev (2013) hebben gesteld dat empowerde medewerkers hun prestatie proberen te verbeteren door slimmer te werken of door te zoeken naar nieuwe en betere manieren om dingen te doen.

Omdat empowerde medewerkers meer bekwaam en kundig voelen en invloed hebben op hun prestaties, is er regelmatig in onderzoeken aangetoond dat *empowerment* tot innovatie en tot meer betrokkenheid bij de eigen organisatie leidt (Seibert *et al.*, 2011; Spreitzer, 2008; Thomas & Velthouse, 1990).

Amundsen en Martinsen (2015) hebben aangetoond dat psychologisch *empowerment* de prestaties van een medewerker verhoogt omdat het een gevoel van eigenaarschap promoot en het nemen van initiatieven stimuleert. Fernandez en Moldogaziev (2013) hebben met hun werk een vergelijkbare conclusie getrokken door te stellen dat empowerde werknemers hun prestaties verbeteren door hun vermogen om fouten in werkprocessen snel te herstellen, door te leren van fouten die gemaakt zijn en door het genereren van innovatieve voorstellen voor het verbeteren van processen en producten. Empowerde medewerkers hebben een hoog gevoel van *self-efficacy*. Ze trekken veel verantwoordelijkheid en bevoegdheid over hun werk naar zich toe en beschouwen zichzelf innovatief (Conger & Kanungo, 1988; Ford en Fottler, 1995; Quinn & Spreitzer, 1997). Psychologisch empowerde medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd en hebben een actieve werkhouding waarmee ze grote bijdragen kunnen leveren aan de prestatie van hun organisatie.

2.3. INNOVATIEF GEDRAG

2.3.1. WAT HOUDT INNOVATIEF GEDRAG IN

Werk wordt meer en meer op kennis gebaseerd en het wordt ook steeds minder strikt gedefinieerd. Medewerkers kunnen in dit licht verbeteringen aan bedrijfsprestaties brengen door ideeën te genereren voor betere producten, diensten en processen en deze te implementeren (De Jong & Den Hartog, 2007). Veel academici en praktijkmensen zijn het eens dat innovatie op individueel niveau bijdraagt aan het bereiken van organisatorisch succes (Amabile, 1988; Axtell *et al.*, 2000; Unsworth & Parker, 2003; Van de Ven, 1986). Dit impliceert dat innovatie op kleinere schaal begint, namelijk op het niveau van incrementele en vaak niet-technologische innovatie of verbeteringen aan serviceconcepten en gerelateerde werkprocessen (De Jong &

Kemp, 2003). Voortdurend incrementele aanpassingen moeten steeds worden gemaakt om te voldoen aan de wensen van de klant (Avlonitis *et al.*, 2001; Den Hartog, 2000). Anderson *et al.*, (2014) hebben gesteld dat innovatie op individueel niveau in alle organisatie van vitaal belang is voor hun prestatie. Des te meer voor kennisintensieve diensten omdat het bij deze organisatie voornamelijk om incrementele innovatie gaat.

Axtell *et al.* (2000) en Scott en Bruce (1994) hebben in hun werk benadrukt dat innovatief gedrag algemeen wordt erkend als een belangrijke factor voor incrementele innovaties. Het is een essentieel onderdeel in veel moderne initiatieven die erop gericht zijn vast om prestaties te verbeteren door kleine verbeteringen, zoals *Total Quality Management* en *Kaizen* (De Jong & Kemp, 2003).

Door Amabile (1996) en Shalley *et al.* (1996) is aangetoond dat creativiteit aanzienlijk kan bijdragen aan innovatie, effectiviteit en de overlevingskans van een organisatie. Om die reden realiseren steeds meer managers zich dat zij hun medewerkers moeten stimuleren om creatief te zijn (Shalley & Gilson, 2004).

Op individueel niveau vormt innovatie een belangrijk determinant voor de prestaties en succes voor organisaties (Anderson *et al.*, 2014).

2.3.2. CREATIVITEIT EN INNOVATIEF GEDRAG

Innovatie op individueel niveau wordt gezien als een complex gedrag dat uit verschillende fases bestaat (Kleysen & Street, 2001; Scott & Bruce, 1994; Kanter, 1988; Carmeli *et al.*, 2006). Over het algemeen kan worden gesteld dat als er in de literatuur gesproken wordt over creativiteit het genereren van ideeën wordt bedoeld, betogen Anderson *et al.* (2014) in hun werk. In de regel omvat innovatie zowel het genereren van ideeën in de eerste fase (De Jong & Den Hartog, 2007) als het implementeren en het uitvoeren van ideeën in de tweede fase (Anderson *et al.*, 2004; Oldham & Cummings, 1996; West & Farr, 1989;).

Innovatief gedrag kan dus als een multi-dimensioneel construct worden gezien. Het onderhavig onderzoek richt zich op de twee kernactiviteiten binnen het innovatief gedrag die de twee fases reflecteren te weten het initiëren en het implementeren van ideeën. Dit sluit aan op de omschrijving van innovatief gedrag in de inleiding.

2.3.3. ANTECEDENTEN EN DETERMINANTEN VAN INNOVATIEF GEDRAG

Antecedenten innovatief gedrag

Uit de literatuur is op te maken dat psychologisch *empowerment* een antecedent is van innovatief gedrag. Amundsen en Martinsen (2015) hebben in hun werk aangetoond dat intrinsieke motivatie creativiteit stimuleert. Thomas en Velthouse (1990) hebben in hun werk uiteengezet dat psychologisch *empowerment* overeen komt met intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is een belangrijk antecedent van creativiteit (Amabile, 1983). Zhang en Bartol (2010) hebben in hun werk een relatie tussen psychologisch *empowerment* en creativiteit via intrinsieke motivatie aangetoond.

Andere onderzoeken hebben laten zien dat *self-leadership* een antecedent is van creativiteit (Amundsen & Martinsen, 2015; Neck & Houghton, 2006). Manz en Meck (2004) en Lee en Koh (2001) hebben aangetoond dat gevoelens van *self-efficacy* en *self-determination* een centraal onderdeel van *self-leadership* vormen. Geconcludeerd kan worden dat psychologisch *empowerment* een antecedent is van innovatief gedrag.

Determinanten innovatief gedrag

Innovatief gedrag kan door vele factoren worden beïnvloed (Yuan & Woodman, 2010). Deze factoren of determinanten kunnen betrekking hebben op het persoonlijk karakter van de medewerkers (Janssen, 2004; Yuan & Woodman, 2010), managementpraktijken zoals typeleiderschap (Amabile & Conti, 1999; Jung & Sosik, 2002; Scott & Bruce, 1994), bedrijfscultuur (Carmeli *et al.*, 2006; Rosenbusch *et al.*, 2011), marktwerking (De Jong & Kemp, 2003; Porter, 1980) of een combinatie van het voorgaande.

Uit de literatuur hebben De Jong en Kemp (2003) determinanten afgeleid die vaak besproken worden als aanjager van innovatief gedrag. Deze afgeleide determinanten stimuleren innovatief gedrag via psychologisch *empowerment* (Amundsen & Martinsen, 2015; Seibert *et al.*, 2011). Deze vijf determinanten zijn in meer of minder mate beïnvloedbaar door de managers of organisatie zelf. De overige twee determinanten, namelijk marktdifferentiatie en variatie in vraag, gaan over invloeden vanuit de omgeving en liggen daarom niet binnen de scope van het onderhavig onderzoek.

De toegepaste determinanten die door De Jong en Kemp (2003) zijn afgeleid: Uitdagende functie, werkautonomie, strategisch aandacht, ondersteunend klimaat en extern contact.

Uitdagende functie

Complexiteit of uitdagende werkzaamheden maken innovatie waarschijnlijker. Werknemers met een complexe functie hebben de neiging de werkprocedures voortdurend te verbeteren. Zij ervaren dat als een onderdeel van hun functie (Ohly *et al.*, 2006). Daarnaast kunnen zij intrinsiek gemotiveerd raken (De Jong & Kemp, 2003). Volgens Amabile (1983) is intrinsieke motivatie een van de belangrijkste en de meest krachtige invloedfactoren op het innovatief gedrag van een medewerker. Scott en Bruce (1994) hebben in hun vergelijkbare werk betoogd dat medewerkers die begaan zijn en in hun werk voldoende uitdaging zien, meer geneigd zijn om suggesties te doen om hun werk te verbeteren.

Werkautonomie

Voldoende controle hebben over eigen werk stimuleert vaak innovatie. Het creëert van een omgeving die het vrij denken en uitwisselen van informatie mogelijk maakt. Nieuwe inzichten kunnen worden gegenereerd waarmee problemen op een nieuwe en creatieve manier worden aangepakt (Axtell *et al.*, 2000; De Jong *et al.*, 2001).

Wu *et al.* (2011) hebben gesteld in hun werk dat werkautonomie innovatief gedrag kan voorspellen. Hun werk ondersteunt de stelling dat werkautonomie gecombineerd met middelmatig tijdsdruk mogelijk de beste conditie vormen voor het stimuleren van creativiteit. Wanneer werknemers intrinsiek gemotiveerd zijn en uitgerust zijn met adequate vakkennis, de kans groot is dat zij nieuwe en nuttige ideeën zullen genereren (Ohly *et al.*, 2006). Omdat ze de controle hebben over hun werk, is vragen om toestemming voor het implementeren van nieuwe ideeën overbodig. Hieruit kan worden afgeleid dat werkautonomie ook een positieve invloed heeft op innovatief gedrag. Zo heeft Gkorezis (2016) eveneens betoogd dat werkautonomie, innovatief gedrag bij medewerkers bevordert.

Studies hebben aangetoond dat personen die een gevoel hebben van controle over hun werk, competent (*self-efficacy*) en intrinsiek gemotiveerd zijn. Met andere woorden psychologisch empowerde medewerkers zijn innovatiever ingesteld (Chen *et al.*, 2007; Seibert *et al.*, 2004; Spreitzer, 1995; Zhang & Bartol, 2010). De neiging om hun organisatie te verlaten is waarschijnlijk minder (Chen, 2005).

Strategisch aandacht

Organisaties kunnen innovatief gedrag direct stimuleren door hier strategische doelen van te maken (De Brentani, 2001). Een duidelijke visie over innovatie of doelstellingen voor nieuwe ontwikkelingen van de organisatie ondersteunt de medewerkers bij het nemen beslissingen en bij het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden (De Jong *et al.*, 2001; De Jong & Kemp, 2003). Hierbij moeten organisaties ook maatregelen treffen en medewerkers van middelen voorzien voor innovatie (Amabile, 1997).

Het stimuleren van innovatie op individueel niveau kan ook plaatsvinden op teamniveau. Howell en Avolio (1993) hebben in hun werk een positieve relatie gevonden tussen de verbeterde prestatie van medewerkers en een toename in intellectuele stimulans voor innovatie vanuit het teammanagement.

Shalley en Gilson (2004) hebben in hun werk gesteld dat creativiteit bij medewerkers gestimuleerd kunnen worden als managers aandacht daaraan besteden. Zij moeten medewerkers daarin actief faciliteren, ondersteunen en coachen. Zij weten immers onder welke omstandigheden en context creativiteit tot ontwikkeling kan komen.

Ondersteunend klimaat voor innovatie

Managers moeten hun verwachtingspatroon voor innovatief gedrag opmaken voor medewerkers. In het algemeen hebben mensen de neiging om zich te gedragen naar de normen en waarden die overeenkomen met het gewenste groepsgedrag (De Jong & Kemp, 2003). Als medewerkers weten wat van hen wordt verwacht in een bepaalde situatie, dan zullen zij ernaar handelen. Medewerkers zullen zich daarom waarschijnlijk gedragen naar het verwachtingspatroon van de leidinggevende. Tierney en Farmer (2010) hebben aangetoond dat de creatieve rolidentiteit van de medewerkers toeneemt als dat de verwachting is van hun leidinggevende.

Een ondersteunend klimaat speelt een belangrijke rol als het gaat om (intrinsiek) motiveren van medewerkers. Volgens Ryan en Deci (2000) vragen medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn om continu ondersteunende condities of klimaat van het management. Het is zaak voor het management om hier aandacht aan te besteden omdat intrinsieke motivatie een belangrijke en krachtige invloedfactor is op de creativiteit van een medewerker (Amabile, 1983).

Tolerantie ten aanzien van afwijkende meningen binnen organisaties is een belangrijke voorwaarde in een omgeving waar innovatie wordt bevorderd en aangemoedigd. Verschillende inzichten stimuleren creatief denken volgens De Jong en Kemp (2003). Een werknemer moet onafhankelijk kunnen zoeken naar nieuwe ideeën. De organisatie moet daarbij de medewerkers ondersteunen. De ontwikkeling van innovatieve diensten vereist een omgeving waar openheid en creativiteit heerst (Anderson & West, 1998; De Brentani, 2001). Leiders en managers moeten daarom medewerkers stimuleren om zich open te stellen voor elkaar ideeën.

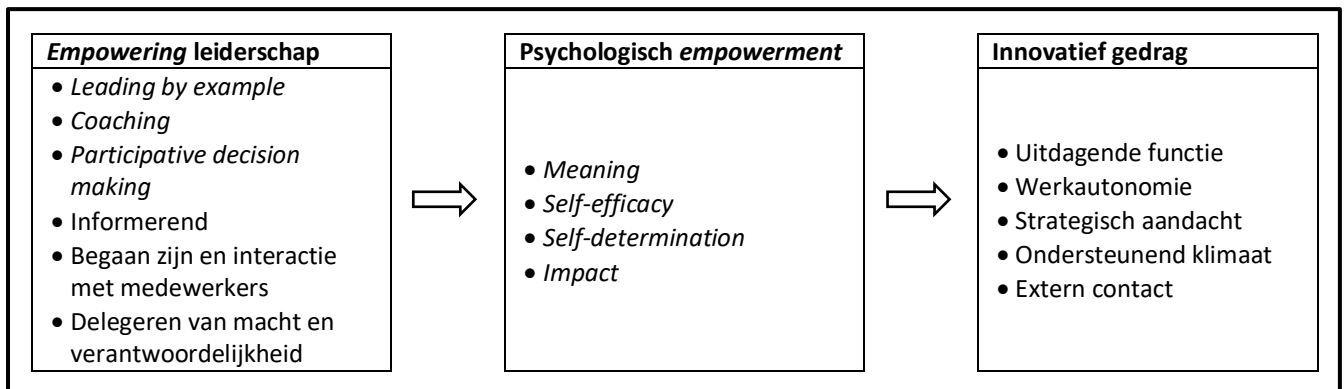
Extern contact

Organisatie- of werkstructuren die externe communicatie bevorderen, zijn gerelateerd aan innovatief gedrag (Byrne *et al.*, 2009). Mura *et al.* (2013) hebben aangetoond dat extern contact innovatief gedrag bevordert via kennisuitwisseling. Het stelt medewerkers in staat om kansen en bedreigingen sneller te identificeren. Ze kunnen die kennis toepassen in nieuwe diensten (De Jong & Kemp, 2003). Medewerkers die intensief contact onderhouden met hun klanten kunnen sneller beschikken over klantervaringen en deze gebruiken om hun diensten te verbeteren.

Contact met externen kunnen ook leiden tot kennisdeling (kenniswerving of uitwisseling) wat het zelfvertrouwen (*self-efficacy*) van medewerkers kan vergroten. Dit leidt tot verbetering van de prestatie of innovatief gedrag (Srivastava *et al.*, 2006; Wang & Noe, 2010). Fernandez en Moldogaziev (2013) hebben eveneens in hun werk betoogd dat medewerkers die toegang hebben tot functie of werkgerelateerde kennis (in dit geval kenniswerving door uitwisseling) zich aangemoedigd voelen tot innovatie.

2.4. CONCEPTUEEL MODEL

Op basis van de voorgaande paragrafen heeft de auteur een conceptueel model opgesteld. Bij het uitvoeren van het empirisch onderzoek zullen de verbanden uit het model worden getoetst (zie Figuur 1).



Figuur 1: Conceptueel model

3. METHODOLOGIE

3.1. EMPIRISCHE METHODE

Via literatuurstudie zal ik op basis van bestaande theorieën een model ontwikkelen over hoe *empowering* leiderschap innovatief gedrag bij (psychologisch) *empowered* medewerkers beïnvloedt. Vervolgens wordt het model empirisch getoetst middels interviews. Mijn onderzoek betreft daarom een deductief onderzoek (Bryman & Bell, 2015).

Mijn onderzoeksonderwerp heeft een kwalitatief karakter. Het fenomeen zal in dit onderzoek verkend en beschreven worden in de volle breedte en diepte. Er zullen ook gegevens worden verzameld van de context. De causale relaties tussen de invloedfactoren van verschillende perspectieven zullen worden blootgelegd.

Dit onderzoek zal moeten worden uitgevoerd binnen een tijdbestek van vijf maanden. Een longitudinaal onderzoek is daarom niet mogelijk (Bryman & Bell, 2015). In plaats daarvan zal dit onderzoek op dit aspect cross-sectioneel worden benaderd. Dit houdt in dat de data worden verzameld in een relatief kort tijdbestek. Een groot nadeel van een cross-sectioneel onderzoek is dat onduidelijk is welke invloed hebbende variabelen constant zijn geweest en welke niet. Het blootleggen van causale verbanden is daarom een uitdagende opgave.

Mijn onderzoek betreft een meervoudige case studie. In mijn onderzoek zullen minimaal vier cases bestudeerd worden (Bryman & Bell, 2015; Yin, 2013). Het voordeel hiervan is dat de cases onderling kunnen worden vergeleken op unieke en gemeenschappelijke kenmerken. Het analyseren van cases helpt ook de gevormde theorie uit te leggen binnen bestaande context (Yin, 2013).

3.2. KEUZE EN OMVANG STEEKPROEF

Er zullen grote organisaties betrokken worden bij dit onderzoek. Bij grote organisaties is de informatierijkheid groot waardoor de kans op het vinden specifieke informatie over bepaalde cases ook groter is dan bij kleine bedrijven. Dit draagt bij aan betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Voor dit onderzoek zullen ingenieurs-, advies-, consultants en detacheringsbureaus worden benaderd. Bij deze organisaties staan innovaties (ie innovatief gedrag) vaak hoog in het vaandel. Daarnaast is de kans op aanwezigheid van empowerde individuen groot bij deze organisaties.

Van de geselecteerde organisaties zullen minimaal vier interviews op verschillende hiërarchisch niveaus (directie, top management, uitvoerende managers en medewerkers) worden afgenomen. Hierdoor kan een goed beeld worden gevormd hoe binnen de organisatie innovatief gedrag en *empowering* leiderschap vertaald, begrepen en uiteengezet worden. Door verschillende hiërarchisch niveaus te betrekken bij het onderzoek kan inzicht verkregen worden in de visies en interpretatie van verschillende niveaus over de onderwerpen. De informatierijkheid wordt op deze onderzoek wijze vergroot (Mortelmans, 2011) en triangulatie mogelijk gemaakt (Yin, 2013).

Er zullen minimaal vier organisaties worden opgenomen in dit onderzoek. Binnen een organisatie zal per hiërarchisch niveau één interview worden afgenomen. In totaal zullen minimaal 16 interviews worden afgenomen.

3.3. ANALYSE-EENHEID

Het onderzoek zal zich gaan richten op strategisch niveau. De organisatie is daarom de analytische eenheid. Het verzamelen van data (c.q. interviews) vindt op individu niveau plaats.

3.4. DATAVERZAMELING

De verzameling van data vindt plaats via interviews. Interviews zijn prominente instrumenten voor dataverzameling bij een kwalitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2015; Mortelmans, 2011). Er zijn veel verschillende soorten interviews, die elke een eigen mate van vooraf aangebrachte structuur hebben.

Omdat mijn onderzoek deductief van aard is, is het belangrijk om de geïnterviewde breed en open te bevragen. Een semigestructureerd diepte-interview is daarom een geschikte vorm van interview voor mijn onderzoek. Om zeker te zijn dat specifieke onderwerpen die belangrijk zijn voor dit onderzoek aanbod komen, zal ik deze onderwerpen bij het formuleren van de vragen meenemen.

Naast interviews zal gearchiveerde documentatie (secundaire data) bestudeerd worden. Onder deze secundaire data vallen artikelen van inter- en intranet, (werk)procedures, (jaar)plannen en (jaar)rapportages en (jaar)verslagen. Triangulatie is mogelijk omdat de data via interviews, literatuurstudie en studie van documentatie verkregen worden (Yin, 2013).

Om een vertrouwd en veilig gevoel te creëren zullen de interviews afgenomen worden in een neutrale ruimte of in de ruimte waarvoor de respondenten een voorkeur hebben. Voorafgaand aan de interviews zal bij de respondenten duidelijk gemaakt worden dat de interviews vertrouwelijk en anoniem zullen worden behandeld. Dit om te voorkomen dat er sociaal wenselijk antwoorden worden gegeven.

Bij het afnemen van de interviews zullen observaties worden gedaan. Zo wordt de houding van de geïnterviewde, non-verbale uitingen en de sfeer genoteerd en meegenomen in de analyse. Zo kunnen deze aspecten meegenomen worden in de context.

De interviews zullen worden opgenomen. Daarna zullen transcripties worden gemaakt. Naast het verhelpen van geheugenbeperking heeft deze werkwijze heeft een ander voordeel. Zo kan de respons van de respondenten grondiger worden bestudeerd waardoor de validiteit en de betrouwbaarheid worden verhoogd (Bryman & Bell, 2015).

Voordat de interviews daadwerkelijk worden afgenomen, zullen twee testinterviews worden gedaan. Uit deze testinterviews moet blijken of de interviewvragen eenduidig te interpreteren zijn. Indien nodig zullen de interviewvragen worden bijgesteld. Deze testinterviews zullen niet worden uitgewerkt.

3.5. DATA-ANALYSE

Direct na ieder interview zullen de opnames worden beluisterd en transcripten worden gemaakt. Daarna zal open codering plaatsvinden. Hierbij worden data gerangschikt en voorzien van een label (Corbin & Strauss, 2008). Bij het uitvoeren van open codering zal ik fragmenten van transcripten rangschikken onder concepten en onderwerpen, waarna ze worden voorzien van een label. De labels zullen corresponderen met de thema's in de interviews.

Vervolgens zal ik de verschillen en overeenkomsten van fragmenten met dezelfde codering uit de open codering vergeleken en in relaties brengen. Dit wordt ook wel axiaal codering genoemd (Corbin & Strauss, 2008). Bij deze stap kunnen codes worden aangepast door splitsing of samenvoeging waarbij nieuwe codes worden gebruikt. Dit zorgt voor een meer uniforme en valide codering. Het doel van deze vergelijking is om de frequenties en relaties tussen de patronen van interacties en oorzaken aan te brengen. Concepten of theorieën worden op deze wijze benoemd.

De laatste stap is selectieve codering. Hierbij zal ik concepten of theorieën formuleren en uitwerken in een raamwerk. Uiteindelijk moet deze fase leiden tot inzicht in welke processen leiden tot welke resultaten.

Deze wijze van systematische codering leidt tot grotere betrouwbaarheid (Corbin & Strauss, 2008).

Nadat de interviews geanalyseerd zijn, worden de (secondaire) data geanalyseerd. Dit zal plaatsvinden op dezelfde wijze als de analyse van primaire data.

3.6. VALIDITEIT

Een belangrijk onderdeel van mijn onderzoek is de validiteit ofwel de geloofwaardigheid. Omdat ik bij dit onderzoek de causaliteit van verschillende variabelen (de invloedvariabelen van innovatief gedrag en *empowering* leiderschap) onderzoek, is interne validiteit van belang (Bryman & Bell, 2015; Yin, 2013). Om de interne validiteit te verhogen zal ik datatriangulatie toepassen. Dit gebeurt door op verschillende niveaus in een organisatie interviews af te nemen. In aanvulling hierop zullen secundaire data worden bestudeerd.

Externe validiteit is eveneens relevant voor dit onderzoek. Dit heeft te maken met de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek (Bryman & Bell, 2015). Omdat ik vergelijkbare organisaties selecteer voor mijn onderzoek en mensen van dezelfde hiërarchische niveau interview verhoog ik de externe validiteit.

3.7. BETROUWBAARHEID

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de consistentie van de resultaten bij het herhalen van hetzelfde onderzoek onder dezelfde condities. Om de betrouwbaarheid te vergroten worden bij dit onderzoek semigestructureerde interviews toegepast. Een bepaalde mate van consistentie in onderwerp en manier van bevraging wordt hierdoor geborgd. Daarnaast wordt de subjectiviteit van de onderzoeker hierdoor beperkt (Bryman & Bell, 2015). Om de betrouwbaarheid verder te verhogen zullen testinterviews worden afgenomen. Na de testinterviews zullen de resultaten worden uitgewerkt en geëvalueerd. De vragen zullen op basis van de evaluatie aangepast of aangescherpt worden zodat ze niet multi-interpretabel zijn. De resultaten van het testonderzoek zullen niet meegenomen worden in het daadwerkelijke onderzoek en de vragen zullen gedurende het onderzoek niet aangepast worden.

4. EMPIRISCHE RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de empirische resultaten verwerkt. Het vangt aan met de afwijking ten opzichte van het onderzoeksvoorstel in de keuze van de steekproef. Daarna volgt de beschrijving van de vier cases. Vervolgens zijn de bevindingen aan de hand van het conceptueel model uiteengezet.

4.1. AFWIJKING KEUZE STEEKPROEF

Uit de oriënterende gesprekken en uit de secundaire literatuur van de geselecteerde organisaties blijkt dat ze ondanks de verschillen in grootte hetzelfde werkformat hanteren, namelijk korte aansturing- of communicatielijnen, een hoge mate van werkautonomie en zelfstandigheid voor de medewerkers. De medewerkers staan in direct contact met hun managers of (team)leiders. De managementlaag daarboven houdt zich niet bezig met het aansturen van de dagelijkse werkzaamheden. De organisaties hanteren een structuur waarbij hun teams functioneren als een zelfstandig businessunit of een werkstructuur die daarop is gebaseerd.

Het hiërarchisch niveau direct boven het team houdt zich niet bezig met het aansturen van de teams. De managers (die de teams aansturen) zijn dus *empowered* door hun organisatie. Quinn en Spreitzer (1997) hebben in hun onderzoek betoogd dat empowerde mensen andere mensen empoweren. Daarnaast hebben de organisaties hun teams ingericht als businessunits zoals Manz en Sims (1987) dat gesteld hebben. Zij hebben betoogd dat *empowering* leiders ingesteld zijn op het helpen van het team om te functioneren en presteren als een zelfregulerende businessunit. Om deze redenen besluit de auteur om de aandacht te richten op de managers en leiders die de teams aansturen en de teamleden zelf. Voor iedere casus is een manager of leider die een team aanstuurt en drie medewerkers geïnterviewd. De managers of leiders en de medewerkers vallen niet onder hetzelfde team. Op deze wijze kan een goed beeld worden gevormd hoe op team- en individuniveau innovatief gedrag en *empowering* leiderschap begrepen en uiteengezet worden. De informatierijkheid wordt met deze onderzoekswijze vergroot (Mortelmans, 2011) en triangulatie mogelijk gemaakt (Yin, 2013).

4.2. BESCHRIJVING DEELNEMENDE ORGANISATIE

De vier cases die betrokken zijn bij dit onderzoek, zijn actief op het gebied van detachering, advisering en consultatie op het gebied van milieu, ruimtelijke ontwikkeling, ICT, *legal*, *finance* en *process*. Ze zijn actief in de kennisintensieve zakelijke dienstverlenende sector zoals gedefinieerd is door De Jong en Kemp (2003). Een mix van medewerkers met een binnendienst- en buitendienstfunctie hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Van de managers of leiders betreft het zowel externe managers (naast leiding geven voeren deze managers geen specialistische werkzaamheden uit die gedaan worden door hun medewerkers) als interne managers (naast leidinggeven voeren zij vergelijkbare projecten uit die ook door hun medewerkers uitgevoerd worden). De dienstjaren van de geïnterviewden bij hun huidige organisatie variëren tussen 1 tot 14 jaar. 5 van de geïnterviewden zijn vrouwen.

Organisatie 1

Met circa 40 medewerkers is deze organisatie actief op het gebied van milieu en biedt haar diensten aan in zowel aan de publieke als private sector. Uit de secundaire literatuur valt op te maken dat zij veel aandacht geven aan de ontwikkeling van hun medewerkers via opleidingen.

Organisatie 2

Deze organisatie is actief in heel Nederland. Zij heeft circa 70 medewerkers met expertises op het gebied van ICT en leveren hun diensten voornamelijk aan de private sector. Medewerkers krijgen bij deze case een grote mate van zelfstandigheid bij het aannemen en uitvoeren van opdrachten.

Organisatie 3

Deze organisatie is een zakelijke dienstverlener die oplossingen biedt op het gebied van *legal*, *finance* en *process*. Met circa 600 medewerkers is zij vrijwel in heel Nederland actief met het aanbieden van haar diensten aan zowel de publieke als private sector. Aanbieden van professionele ontwikkelingsmogelijkheden en carrière kansen aan medewerkers staat bij deze organisatie hoog in het vaandel.

Organisatie 4

Met ruim 1.000 medewerkers, waarvan circa 750 in Nederland, is deze case de grootste van dit onderzoek. Zij is actief op het gebied van in milieu, duurzame ontwikkeling en leefomgeving en heeft kantoren verspreid in heel west Europa. Via onder meer een persoonlijk ontwikkelingsplan wordt er veel aandacht besteed aan medewerkers om hun vaardigheden te verbreden en hun kennis te verbreden en te verdiepen.

4.3. EMPIRISCHE BEVINDINGEN

Allereerst is op onderzoeksniveau het gezamenlijk resultaat aan de hand van de constructen geanalyseerd. Daarna volgt de analyse per individuele case. Daarbij zijn de resultaten van individuele cases gerelateerd aan de resultaten van de complete bevindingen van het onderzoek. De analyse vervolgt met de vergelijking van de cases onderling en het bestuderen van de verkregen data binnen de cases zelf. De overige constatering sluiten de analyse.

Vanwege de toegezegde anonimiteit zal bij de analyses per case gebruik gemaakt worden van een andere case aanduiding dan de paragraaf hiervoor. De volgorde en de nummering communiceren niet met de volgorde of nummering van de cases in de vorige paragraaf.

4.3.1. CASES GEZAMENLIJK

Uit de analyse is gebleken dat de beleving van *empowering* leiderschap gedragingen, het gevoel of beleving van psychologisch *empowerment* en de aanwezigheid van innovatief gedrag goed vertegenwoordigd zijn bij de geïnterviewde. Dit bevestigt de in de literatuur *review* gestelde beïnvloedingsroute van *empowering* leiderschap op innovatief gedrag. Namelijk via het construct psychologisch *empowerment*.

Empowering leiderschap

De *empowering* leiderschapsgedragingen zijn geconstateerd onder meer aan de hand van de hieronder vermelde uitspraken. De uitspraken zijn afkomstig van zowel leiders of managers als medewerkers.

Leading by example: “...we hebben er bewust voor gekozen om de hele omgangsfeer te baseren op gelijkwaardigheid, voorbeeldgedrag, integriteit, respect en passie. Voorbeeldgedrag gaat twee kanten op...” [R2].

“...wat af moet moet af. Er zit 24 uur in een dag dus [...] Die drive heb ik ook over kunnen brengen aan andere mensen...” [R5].

Coaching: “...hij geeft de zoekrichting aan. Voor de rest moet ik het uitzoeken (welk artikel, welke hoofdstukken etc.) [...] een stukje ondersteuning geven en mij de kans geven om het uit te zoeken en te verdedigen wat ik gevonden heb. Ik denk dat dat de juiste manier is...” [R12].

“...bijvoorbeeld door het geven van trainingen, gesprekken voeren over persoonlijke ontwikkeling. Dat staat bij ons centraal...” [R8].

Participative decision making: “...dus eigenlijk zoveel mogelijk iedereen erbij betrekken aan de voorkant. Het kost wel meer tijd maar aan de achterkant levert het gewoon betere resultaten op. Uiteindelijk ben ik de eindverantwoordelijke maar met elkaar maken we die beslissing...” [R10].

“...maar over het algemeen heb ik nooit een leidinggevende gehad die totaal mijn advies negeerde...” [R9].

Informerend: "...wij kijken ook naar jaar- en meerjarige strategieën van de afdeling om ervoor te zorgen dat alles daarbinnen past..." [R15].

"...medewerkers weten wat wij verdienen. Medewerkers weten wat hun collega's verdienen. Medewerkers weten wat de winstcijfers zijn. Medewerkers weten alles..." [R2].

Begaan zijn / interactie met medewerkers: "...ze vallen je niet lastig met allerlei onzin maar als je iets nodig hebt dan kan je bij ze terecht. Ze faciliteren je wel en ze lopen je niet voor de voeten met allerlei onzin..." [R4].

"...een vrouwelijke collega van mij had een keertje een fietsongeval. Die belde de manager omdat haar man verder weg zat. De manager stapte in zijn Audi en brengt haar naar het ziekenhuis [...] de volgende dag is de controle en de manager haalde haar ook van huis om naar het ziekenhuis te brengen, geen enkel probleem..." [R1].

Delegeren van verantwoordelijkheden en werkautonomie: "...ik ben meer faciliterend, ik laat graag mensen zelf nadenken over wat ze willen en welke kant ze op willen gaan..." [R16].

"...dat directieve interventie naar beneden toe is niet mijn manier van leidinggeven. Het is juist het loslaten en vertrouwen, dat werkt nu voor ons het beste..." [R10].

Psychologisch empowerment

Hieronder volgt een greep uit de citaten waaruit het gevoel van psychologisch empowerment blijkt. De uitspraken zijn zowel afkomstig van zowel leiders en managers als medewerkers en ze omvatten alle vier cognities van psychologisch empowerment.

"...onze mensen (ons werkkapitaal) in onze organisatie en onze opdrachtgevers zijn samen het belangrijkste goed van ons bestaan. Ik ben verantwoordelijk voor het aannemen van nieuwe collega's..." [R8].

"...ik ben bewust van het feit dat ik onderdeel ben van hun leven, van hun carrière en van het feit dat ik ervoor zorg dat op zaterdagochtend de kinderen naar het voetballen kunnen en dat hun vrouwen met hun vriendinnen uiteten gaan [...] dat een gezin kan functioneren door iemand met een goed salaris te laten werken [...] ik vind het gaaf dat ik een onderdeel daarvan ben..." [R2].

"...in die markt zaten we nog niet goed terwijl wij er heel goed in zijn [...] gelet op de recessie dacht ik wel dat het een belangrijke mogelijkheid was en ik heb het bij ons aangeslingerd. Samen hebben we die markt ontwikkeld en binnen een korte periode hebben we voor 40 organisaties het werk kunnen doen. Qua werk en bezetting heeft het veel mensen betrokken. Wij hebben er veel profijt van gehad..." [R13].

"...je hebt altijd een bepaald milieudoel. Je wilt dat de kwaliteit van het water goed is, zo ook van de lucht en van de bodem. Ik ben zelf ook een liefhebber van de natuur en ik ga het ook met een duurzame manier om. Doordat ik dit werk doe, is er een mogelijkheid voor mij om daarop te sturen binnen de wettelijke kaders..." [R9].

Innovatief gedrag

De onderstaande citaten weergeven de aanwezigheid van innovatief gedrag.

Uitdagende functie: "...bij iedere nieuwe aannemer zal je je toch moeten bewijzen. Aannemers die hebben gauw de neiging iemand in dienst te nemen en er zitten geen uitgebreide procedures eraan. Als je aangenomen bent dan zal je moeten laten zien wat je kan en dat de aannemers een goede keus hebben gemaakt. En als je hebt laten zien dat je een goede bent, dan wordt je gesteund en dan wordt je een onderdeel van het project." [R14].

"...wat mijn projecten meestal kenmerkt is dat ik terecht kom waar iets eerder is geprobeerd en helemaal mis is gegaan, dan mag ik gaan kijken of ik het vlot kan trekken..." [R7].

Werkautonomie: "...het is geen baantje waar je een postvak in en uit hebt. Je krijgt de opdracht: 'dit gaan we bouwen, test het maar' of 'dit hebben we gebouwd, zorg ervoor dat het kwalitatief beter wordt' [...] Daar heb ik alle vrijheid gekregen om dat te gaan regelen. Dat betekent dat je mag kijken welke tools daarbij geschikt zijn. Welke applicaties ze hebben, hoe je het moet gaan invullen en dan gaat het van naamgeving tot aan welke test je echt moet uitvoeren. Dus ik heb letterlijk de vrijheid van A tot Z binnen dat stukje..." [R3].

"...mijn leidinggevende laat mij ook de ruimte om dingen opzoeken en uitwerken..." [R12].

Strategisch aandacht: “...ik heb het initiatief aangedragen en verteld hoe het aangepakt en ingericht kan worden. Ik heb verteld waarom het leuk en belangrijk is voor ons. Anderen hebben positief gereageerd en we hebben het aangedragen bij onze business unit managers. Zij hebben het opgepakt en verder verspreid binnen onze organisatie en dat is hen gelukt. Langzaam maar zeker krijgen we meer werk in het nieuwe vakgebied en we hebben er nu ook een cursus van...” [R1].

“...er wordt van je verwacht dat je initiatieven neemt. Er is alle ruimte voor. Als ik vind dat er ergens een markt voor is dan kan ik dat idee uitwerken. Ik kan een bepaald budget voor aanvragen...” [R14].

Ondersteunend klimaat voor innovatie: “...ik heb hem geholpen om de uitwerking van zijn ideeën in versnelling te brengen door concrete lab-proeven tot grootschalige industriële-proeven te laten uitvoeren...” [16].

“...juist in projectenuitvoeringen zie je toch dingen die anders kunnen of je krijgt ideeën waar je wat mee wil doen. Binnen onze organisatie is er dan ruimte om ook daadwerkelijk iets mee te gaan doen...” [R13].

Extern contact: “...ik krijg te maken met verschillende type bedrijven, van agrarisch tot industrie [...] dat ik bij elk bedrijf lering kan trekken [...] je hebt veel contacten met mensen, met het bedrijfsleven en je krijgt veel kennis over productieprocessen...” [R12].

“...dat komt echt door de samenwerking met verschillende partijen, zowel intern als extern. Je merkt gewoon dat er een open en eerlijke verstandhouding is waardoor de samenwerking gewoon heel goed gaat...” [R15].

In alle cases zijn er geïnterviewden die een klein aantal dienstjaren hebben bij hun huidige organisatie. De resultaten suggereren dat er een grens trokken kan worden bij vier dienstjaren, voor het aantonen van de effectiviteit van *empowerment*. De scores van deze geïnterviewden binnen hun cases zijn minder sterk dan hun collega's die een groter aantal dienstjaren hebben. Dit is van toepassing voor alle dimensies.

Uit de resultaten blijkt verder dat van het construct *empowering* leiderschap, de gedragingen *coaching*, *participative decision making*, begaan zijn / interactie met medewerkers en delegeren van werkautonomie relatief sterk aanwezig zijn bij de geïnterviewden. De scores bij de cognities van het construct psychologisch *empowerment* zijn nagenoeg even sterk. De dimensies uitdagende functie, werkautonomie en extern contact zijn sterk vertegenwoordigd bij het construct innovatief gedrag.

Nader beschouwd kan opgemerkt worden dat de dimensies van de constructen *empowering* leiderschap en innovatief gedrag, die sterk aanwezig zijn, allemaal directe betrekking hebben op het persoonlijke gevoel en beleving. Ze hebben een directe persoonlijke uitwerking waarbij de betrokkenen eigen keuzes kunnen maken en cognitief vermogen kunnen laten gelden of aanspreken. Dit is in wezen waar *empowerment* in zijn puurheid voor bedoeld is, namelijk mensen emotioneel raken en intrinsiek motiveren (Ahearne *et al.*, 2005; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Srivastava *et al.*, 2006; Vecchio *et al.*, 2010; Zhang & Bartol, 2010). Gagne en Deci (2005) hebben in hun werk aangetoond dat factoren die keuzemogelijkheden met zich meebrengen, de betrokkenen een gevoel van autonomie kunnen geven en kunnen leiden tot intrinsieke motivatie.

Zoals eerder is gesteld, toont de analyse aan dat alle vier cognities van psychologisch *empowerment* nagenoeg even sterk zijn gevoeld of beleefd. Dit sluit aan bij de bevindingen van Kirkman en Rosen (1999), Maynard *et al.* (2010), Spreitzer (1995) en Thomas en Veldhouse (1990). Zij hebben gesteld dat psychologisch *empowerment* een één dimensioneel construct is bestaande uit vier gerelateerde cognities.

4.3.2. CROSS-CASE ANALYSE

In deze analyses worden eerst de opvallende overeenkomsten en verschillen benoemd. Daarna volgen de analyses. Een algemene conclusie sluit deze *cross-case* analyses.

I Case A versus B

Overeenkomsten

Beide cases zijn even groot qua omvang. In veel aspecten zijn deze beide cases vergelijkbaar met elkaar. Ondersteunende middelen zoals opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden en organisatie informatiesystemen zijn goed geregeld en bekend bij medewerkers. Er zijn budgetten gereserveerd en voorzieningen geregeld voor innovatie gerelateerde activiteiten. Deze kunnen worden aangesproken als er activiteiten zijn die voldoen aan de gestelde criteria. Medewerkers weten waar en bij wie ze moeten zijn bij bepaalde zaken. Voor inhoudelijke kennis kunnen de medewerkers van beide cases eigen collega's of de kennisbank van hun organisatie aanpreken. Beide cases besteden aandacht aan product- / diensteninnovatie.

Verschillen

Medewerkers van case A hebben te maken met diverse externe managers die ervoor zorgen dat ze hun werk goed uit kunnen voeren. Deze managers zorgen er ook voor dat de persoonlijke ontwikkelingen van de medewerkers voldoende aandacht en juiste impuls krijgen. Zo hebben de medewerkers van case A bijvoorbeeld een prestatie manager die ervoor zorgt dat medewerkers blijven ontwikkelen in de richting die ze zelf hebben aangegeven. Een ander voorbeeld is een accountmanager. Deze manager onderhoudt contact met de klanten en lost problemen op als de medewerkers dat zelf niet kunnen. Via de managers worden de ondersteunende middelen en voorzieningen aangereikt aan de medewerkers. Al deze aspecten worden bij case B ondergebracht bij een interne leider / manager. Naast het ondersteunen van zijn eigen medewerkers voert de interne leider / manager van case B ook eigen projecten uit. Case A stimuleert hun medewerkers te denken en te werken als ondernemers en behandelt ze ook als zodanig.

Analyse

De totale of eindscores van de constructen van beide cases zijn nagenoeg even sterk. Er zijn zeer kleine verschillen in de dimensies van het construct *empowering* leiderschap te zien. Zo komt bij case B de dimensie *leading by example* iets sterker naar voren terwijl case A iets sterker scoort met de dimensies *participative decision making* en delegeren van macht, verantwoordelijkheid en werkautonomie. Bij de constructen psychologisch empowerment en innovatief gedrag zijn geen verschillen waargenomen.

Dat case B iets hoger scoort met de dimensie *leading by example* kan mogelijk verklaard worden doordat de leider / manager een intern leider / manager is. De nabijheid lijkt een impuls daarvoor te geven.

De relatief sterkere score bij *participative decision making* en delegeren van macht, verantwoordelijkheid en werkautonomie kan mogelijk verklaard worden door het feit dat de medewerkers van case A meer werkervaring hebben. Deelnemers aan het interview zijn projectleiders en hebben ieder 10 of meer dienstjaren. Door hun ervaring kunnen ze meer autonomie afdwingen of opeisen.

De totale of eindscore lijkt aan te tonen dat als de ondersteuning goed geregeld is en aangeboden wordt aan de medewerkers, dat de factor interne of externe leider / manager geen verschil maakt. Dat de voorzieningen aangeboden worden door verschillende managers lijkt evenmin invloed te hebben.

II Case A versus C

Overeenkomsten

Beide cases hebben externe leiders / managers.

Verschillen

Case A is een grote organisatie ten opzicht van case C. Medewerkers van case A krijgen ondersteuning van meerdere managers (zie analyse I). Case C heeft een externe leider / manager die de medewerkers aansturen en coachen. De leider / manager heeft daarnaast andere commerciële taken. Voor vakinhoudelijke vraagstukken worden de medewerkers van deze case voornamelijk ondersteund door senior medewerkers die aan hen gekoppeld zijn. De senior medewerkers hebben daarnaast ook eigen werkzaamheden. Medewerkers kunnen aanspraak maken op voorzieningen en middelen voor persoonlijke ontwikkeling via de leider / manager. Case C doet relatief weinig aan product innovatie. Er wordt bij case C veel gebruik gemaakt van ICT-middelen (email, telefoon, lichtkrant e.d.) middelen bij communicatie.

Analyse

Op alle constructen zijn de scores van organisatie A relatief sterker dan bij case C. Van de dimensies coaching, delegeren van macht en verantwoordelijkheid en werkautonomie, begaan zijn / interactie met medewerkers en *participative decision making* van het construct *empowering* leiderschap van case A zijn de scores relatief sterker. Van het totale beeld van psychologisch empowerment zijn de scores van case C minder sterk. Van het construct innovatief gedrag is de score bij werkautonomie en strategische aandacht van case A sterker.

Een verklaring voor de hogere score van delegeren van macht, verantwoordelijkheid en werkautonomie kan mogelijk gevonden worden in het feit dat de medewerkers van case A voornamelijk projectleiders betreffen. Ze hebben meer werkervaring waardoor ze sterker onafhankelijkheid kunnen afdwingen. De voorzieningen zoals cursussen en ontwikkel trajecten zijn beter geregeld en zijn toegankelijk gemaakt voor de medewerkers. De verschillende managers ondersteunen hun medewerkers door middelen en hulp aan te bieden zodat de medewerkers hun focus kunnen leggen op de werkzaamheden. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij als ondernemers moeten denken en werken. Van hen wordt verwacht dat zij de zaken die ze denken nodig hebben voor hun werk en voor hun ontwikkeling aangeven en dat ook actief vragen binnen hun organisatie.

De sterke scores van case A suggereren dat de *mind-set* en de manier van het aanbieden van ondersteuning op zakelijke en persoonlijke vlak een goede combinatie is.

Bij case C wordt veel overgelaten aan de medewerkers om zaken uit te zoeken. Ze worden inhoudelijk gesteund door senior medewerkers, maar die hebben daarnaast nog eigen uit te voeren opdrachten. De externe leiders staan op de achtergrond klaar om te helpen, maar laten veel initiatieven komen van de medewerkers zelf. Hij heeft daarnaast andere commerciële taken. Als de medewerkers van case C meer werkervaring hebben, dan zullen ze wellicht hun weg binnen de organisatie makkelijker vinden. Maar in de beginperiode van hun carrière kunnen zij grote obstakels ervaren in het vinden van hun weg binnen hun organisatie. Wellicht wordt van de leiders / managers van deze case een te grote overspanning gevraagd. Medewerkers krijgen daardoor relatief minder aandacht. Dit zorgt ervoor dat het initiatief nemen voor alles bijna altijd bij de medewerkers ligt.

III Case A versus D

Overeenkomsten

Beide cases hebben externe leider(s) / manager(s). Beide cases geven veel persoonlijke aandacht aan medewerkers. Zowel strategische aandacht als zakelijke en persoonlijke ondersteuning zijn goed geborgd in hun managementsystemen. Hoe de organisaties deze zaken organiseren en aanbieden verschilt echter (zie onder). Beide cases stimuleren medewerkers te denken en werken als ondernemers. Ze verwachten van hun medewerkers dat zij naast hun werkzaamheden ook uit kijken naar kansen en mogelijkheden die zich op hun markt voordoen. Beide cases besteden aandacht aan product- / diensteninnovatie.

Verschillen

Case A is een grote organisatie (zie ook analyse I en II). Case D is een relatief kleine organisatie. Hoewel het bij case D om een externe leider / manager gaat, onderhoudt hij een nauw en persoonlijk contact met de medewerkers. Hij is 24 uur per dag bereikbaar en beschikbaar, niet alleen voor werk gerelateerde zaken maar ook voor privé zaken als situaties erom vragen. De zorg voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers ligt hier bij de leider / manager. Medewerkers kunnen bij hun leider / manager aanspraak maken op ondersteuning en voorzieningen.

Analyse

De totale scores van beide organisaties staan niet ver uit elkaar ondanks de grootte van de organisatie. Case D scoort op de dimensie informerend van het construct *empowering* leiderschap relatief iets sterker. Dit wordt mogelijk verklaard doordat alle zaken (zowel zakelijke ondersteuning tot persoonlijke ontwikkeling) overzichtelijk en gebundeld bij een persoon liggen wat de bereikbaarheid vergemakkelijkt. De score bij het construct psychologisch is voor beide cases even sterk. Bij de dimensie ondersteunend klimaat voor innovatie van het construct innovatief gedrag scoort D iets hoger. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat case D door hun omvang sneller reageert op de kansen die zich voordoen op de markt. Zo kunnen ze hun positie op hun markt versterken. De drang om te bewijzen en / of overleven is sterker aanwezig bij case D. Een andere mogelijke verklaring ligt in het feit dat bij case A externe en interne medewerkers deelnamen aan het interview. Bij case D hebben alleen externe medewerkers deelgenomen aan het interview. De *mind-set* kan hier een rol spelen.

IV Case B versus C

Overeenkomsten

Er zijn geen significante overeenkomsten waargenomen bij deze twee cases.

Verschillen

Case C heeft een externe leider die veel gebruik maakt van ICT-middelen bij communicatie (telefoon en e-mails). Strategische aandacht gaat voornamelijk uit naar de kennisontwikkeling bij medewerkers. Case C heeft weinig tot geen strategische aandacht voor product- of diensteninnovatie (zie ver ook analyse II).

Case B is een grote organisatie en heeft een interne leider / manager. Het maakt ook gebruik van ICT-middelen voor communicatie maar ze hebben ook veel persoonlijk contact. Medewerkers werken regelmatig in teamverband (zie verder ook analyse I).

Analyse

Bij alle dimensies van *empowering* leiderschap zijn de scores van organisatie B relatief sterker dan case C. Het overall beeld van PE is minder sterk bij case C. Bij het construct innovatief gedrag zijn de scores van case B eveneens sterker dan case C. Mogelijke verklaring voor een hogere score ligt in de voorzieningen en middelen die case B tot zijn beschikking heeft. Het is een grote organisatie waarbij zaken zoals opleidingen en budgetten voor het ontwikkelen van innovatieve ideeën beter geregeld zijn en beter aangeboden worden aan de medewerkers. Een andere mogelijke verklaring kan gevonden worden in het feit dat de medewerkers van case B veel in teamverband werken. Kennis en steun kunnen op deze wijze makkelijker gevraagd en gedeeld worden. Daarnaast heeft case B een interne manager die direct contact heeft met de medewerkers waardoor persoonlijke en specifieke aandacht en ondersteuning sneller geboden kunnen worden als er om gevraagd wordt. Een andere mogelijke verklaring kan gevonden worden in de instelling van de medewerkers van case B. Omdat zij ook werken aan product- en diensteninnovatie is hun werkinstelling anders. Uitkijken naar mogelijke nieuwe diensten- en productontwikkeling behoort tot hun dagelijkse werkzaamheden terwijl case C daar weinig of geen aandacht aan geeft.

V Case B versus D

Overeenkomsten

Ondersteunende voorzieningen en middelen zijn bij beide cases goed geregeld en geïntegreerd in hun managementsystemen. Deze middelen worden door leiders / managers aan medewerkers aangereikt als de medewerkers of de situatie erom vraagt. Bij beide cases hanteren de leiders / managers een persoonlijke manier van benadering.

Verschillen

Case B is groter dan case D. Case B heeft een interne leider / manager terwijl case D een externe leider / manager heeft. Deze hanteert echter een persoonlijke benadering (zie verder ook analyse III). Case D ziet hun medewerkers als ondernemers en behandelt ze ook als zodanig. De medewerkers van case B werken vaak in teamverband (zie verder ook analyse I en IV).

Analyse

De scores van de cases zijn gemiddeld genomen even sterk. Maar binnen de dimensies zijn kleine verschillen in de scores waar te nemen. Zo is de score van dimensie informeren bij case B sterker dan case D terwijl case D sterker scoort in de dimensie delegeren van macht, verantwoordelijkheid en werkautonomie. Bij het construct psychologisch empowerment is de score van case D iets sterker dan bij case B. De scores van beide cases bij het construct innovatief gedrag zijn nagenoeg gelijk.

De grootte van de organisatie lijkt hier van ondergeschikt belang. Ook lijkt de vorm van leiderschap (intern of extern) in dit geval weinig invloed te hebben. Een verklaring voor deze twee constateringingen ligt mogelijk in het feit dat ondersteunende voorzieningen en stimulansen goed geïntegreerd zijn in systemen en aangeboden worden aan de medewerkers. Van medewerkers wordt verwacht dat ze dat aangeven als ze een aanspraak willen doen op de middelen. Dat case B sterker scoort met dimensie informeren kan mogelijk te maken hebben met het type werk dat zij doen. Ze moeten de opgestelde plannen voor de omgeving toetsen aan de daarboven liggen de plannen op consistentie. Dat case D relatief sterker scoort met de dimensie delegeren van macht, verantwoordelijkheid en werkautonomie heeft waarschijnlijk ook te maken met het karakter van hun werk. Zij worden aangetrokken om bepaalde problemen op te lossen. Die problemen hebben vaak specialistische kennis nodig om opgelost te worden. De aangetrokken medewerkers hebben die zeer specifieke kennis in huis die verder niemand op dat moment bezit.

VI Case C versus D

Overeenkomsten

De cases zijn qua omvang even groot. Beiden hebben een externe leider / manager.

Verschillen

Case D ziet hun medewerkers als ondernemers en behandelt ze ook als zodanig. Hoewel het bij case D om een externe leider gaat, onderhoudt de leider / manager een nauw en persoonlijk contact met de medewerkers. Hij is 24 uur per dag bereikbaar en beschikbaar niet alleen voor werk gerelateerde zaken maar ook voor privé zaken als situaties erom vragen. Strategisch aandacht voor medewerkers en innovatie zijn geïntegreerd in het managementsysteem (zie verder analyse III en V). Case C maakt veel gebruik van ICT-middelen bij communicatie (email en telefoon, zie verder ook analyse II en IV).

Analyse

De scores van case D zijn bij alle dimensies en cognities van de drie constructen, relatief sterker. Mogelijke verklaringen liggen bij de toegankelijkheid en de manier waarop de ondersteuning en stimulans aangeboden wordt. Medewerkers kunnen gemakkelijk bij de voorzieningen en middelen komen als het nodig is waardoor zij zich kunnen focussen op het ondernemen. De instelling van de medewerkers van case D kunnen mogelijk invloed hebben op de scores. Ze zijn alerter ingesteld t.a.v. het zien van kansen en mogelijkheden op de markt.

Dit wordt immers van hun verwacht. De *mind-set* en de bereikbaarheid van middelen en voorzieningen lijken een goede combinatie te zijn om innovatief gedrag te stimuleren.

VII Medewerkers die 4 of minder aantal dienstjaren hebben

Binnen de individuele cases zijn opvallende zaken geconstateerd. Zo is het bij alle cases geconstateerd dat geïnterviewden die vier of minder dienstjaren hebben, op constructniveau relatief lager scoren dan collega's binnen hun eigen case die meer dan vier dienstjaren hebben. Dit is van toepassing zowel op het construct *empowering* leiderschap, psychologisch *empowerment* als innovatief gedrag.

Mogelijk hebben de relatief lagere scores te maken met de leercurve die van toepassing is bij *empowerment*. Zo hebben Lorinkova *et al.* (2013) gesteld dat de prestatie van teams onder *empowering* leiderschap aanvankelijk minder goed presteren dan teams onder directief leiderschap. Dit komt door de karakteristieken en kenmerken van *empowering* leiderschap die zich nadrukkelijk richten op de coördinerende procedures tussen de teamleden en op het leerproces en niet op prestatie georiënteerde doelstellingen. Na verloop van tijd vertonen de empowerde teams grote prestatieverbetering door betere coördinatie en mentale en cognitieve ontwikkeling.

Algemene conclusie cross-case analyse

Hoewel persoonsgebonden aspecten zoals werkervaring ook effect lijken te hebben op de scores, richt de auteur zich op de structurele aspecten zoals bereikbaarheid van voorzieningen bij het formuleren van conclusies omdat ze binnen de focus van dit onderzoek vallen. In dit licht zijn de volgende conclusie getrokken:

- De ondersteunende voorzieningen en middelen moeten geïntegreerd zijn in managementsystemen zodat alle medewerkers weten waarvoor en hoe ze daarop aanspraak kunnen maken als het nodig is. Deze constatering is deels ondersteund door de studie van Quin en Spreitzer (1997). Zij hebben betoogd dat het gebruiken of aanspreken van voorzieningen en middelen het gevoel van *empowerment* pas doen toenemen als medewerkers ook ingelicht zijn over het feit dat de voorzieningen en middelen met een bepaald doel aan hun beschikbaar zijn gesteld.
- Leiders / managers moeten deze voorziening ook persoonlijk aanreiken als zij aanleiding daarvoor zien. Of de leider / manager een onderdeel van het team is lijkt daarbij niet relevant.
- Persoonlijk contact, aandacht en ondersteuning, in aanvulling op communicatie via ICT-middelen, lijkt effectiever te werken.
- Als medewerkers zich bewust zijn van bepaalde verwachting en als de daarbij behorende ondersteuning laagdrempelig beschikbaar gesteld wordt, dan zullen zij ook naar de verwachtingen handelen.
- Medewerkers die vier of minder dienstjaren hebben, lijken een leercurve te ondergaan.

4.3.3. OVERIGE CONSTATERINGEN

Constateringen die bij de interviews benoemd zijn en niet specifiek gerelateerd zijn aan de constructen, zijn in deze paragraaf opgenomen.

Voorselectie op karakterkenmerken

Uit de literatuur review blijkt dat innovatief gedrag gestimuleerd kan worden door *empowering* leiderschap via psychologisch *empowerment*. Janssen (2004), Scott en Bruce (1994), Seibert *et al.* (2011), en Yuan en Woodman (2010) hebben betoogd dat persoonlijk karakter ook een factor is die innovatief gedrag positief kan beïnvloeden. Het is daarom niet verrassend dat organisaties vormen van voorselectie toepassen bij het aannemen van medewerkers.

Bij de onderzochte cases is het niet anders. Een geïnterviewde zei het volgende daarover: “...mijn organisatie heeft alleen maar mensen aangenomen waar een steekje los zit. Wij zijn allemaal een beetje vreemd, maar op de een of een andere manier past dat allemaal bij elkaar [...] het management probeert wel mensen te zoeken en aan te nemen die passen in het plaatje van onze organisatie [...] Die zelfstandig kunnen werken en kunnen

ondernemen..." [R3]. Een andere geïnterviewde zei: "...weet je, iedereen die hier werkt, heeft het DNA van onze organisatie. Er wordt aan de voorkant heel duidelijk geselecteerd..." [R8].

Uit secundaire literatuur blijkt verder dat deze kenmerken voornamelijk bestaan uit zelfstandig kunnen werken, ondernemend, gedreven en initiatief nemend ingesteld zijn. Kortom kenmerken die op zelfgedrevenheid duiden. Dit betekent echter niet dat *empowering* leiderschap geen toegevoegde waarde meer heeft bij deze categorie van mensen. Sterker nog ze hebben *empowering* leiderschap nodig om goed te kunnen blijven functioneren.

Dat blijkt uit de volgende uitspraken: "...Ik zei tegen ze: 'als jullie mij heel erg op mijn vingers gaan kijken en echt alles gaan controleren en mij op die manier gaan aansturen, dan ben ik weg. Dan zit ik op de kast, dan ben ik hier weg' [...] ze hebben mij ondernemend laten voelen onder de vlag van de organisatie..." [R5]. Deze uitspraak komt van een persoon die meer dan 10 dienstjaren heeft bij de huidige organisatie. Een andere geïnterviewde heeft nagenoeg hetzelfde gezegd: "...daarnaast zijn de ontwikkelperspectieven belangrijk. Ik denk dat dat het belangrijkste is. Met dat ontwikkelperspectief bedoel ik eigenlijk het geheel aan trainingen en opleidingen, kennisdeling en dus ook het werk wat je doet en waarmee je verder komt. Dat je progressie ziet in wat je doet. Dus niet vijf keer dezelfde klus bij verschillende opdrachtgever doen. Die combinatie is de reden waarom ik over twee weken 10 jaar werk bij mijn organisatie..." [R7]. Dus *empowering* leiderschap doet er nog steeds toe ondanks voorselectie.

Beloning

Bij de interviews is het onderwerp beloning ter sprake gekomen. Zo zei een geïnterviewde het volgende: "...dat zijn voor mij wel de belangrijkste dingen. Natuurlijk moet er een goede vergoeding tegenover staan, dus loon naar werken. Betalen voor het werk dat ik doe. Dat is een vorm van waardering. Het is niet zo zeer het getal maar ook de mate van waardering. Het moet in balans zijn met elkaar..." [R9]. Een andere geïnterviewde zei het volgende over beloning: "...een hogere financiële prikkel (beloning) zou daarin kunnen bijdragen. Ze zijn daarin heel gematigd. Ik denk dat mijn collega's gemiddeld langer voor onze organisatie werken als de beloning beter geregeld is..." [R14]. Deze uitspraken suggereren dat beloning een motiverende factor is.

Deci et al. (1999) hebben in hun meta analyse van de literatuur die over extrinsieke beloning en intrinsieke motivatie betoogd dat extrinsieke beloning intrinsieke motivatie ondermijnt. In 2005 hebben Gagne en Deci in hun onderzoek verder gespecificeerd dat beloningen die niet gekoppeld zijn aan specifieke taak of prestatie of wanneer de beloningen niet worden verwacht (bijvoorbeeld onverwachte bonussen) verkregen zijn, geen afbreuk doen aan intrinsieke motivatie. Die beloningen werken juist motiverend.

Deze vorm van beloning wordt ook gewaardeerd door de geïnterviewden. Dat blijkt uit de volgende citaten: "...af en toe een schouderklopje of zeggen: 'je hebt zo goed je best gedaan de afgelopen tijd en je hebt zo veel overgewerkt. Ga eens een keertje met je vrouw uiteten en geef ons maar de rekening' [...] mensen mogen beloond worden voor iets wat ze doen. Dat hoeft niet altijd in geld uitgedrukt te worden. Dus persoonlijke aandacht, opleiding of juist eens een keertje een ander project gaat doen, dat helpt allemaal...". Een andere geïnterviewde vertelde iets vergelijkbaars: "...op een gegeven moment zie je dat mensen een lange tijd veel werk verzet hebben. Je ziet dat dat impact heeft op mensen [...] dan is er bij ons vaak wel zo dat er iets tegenover wordt gezet. Dan krijgen mensen bijvoorbeeld een dinerbon of een cadeaubon of wat dan ook. Ze geven een extra motivatie of beloning waarin ze de waardering laten zien. Dat vind ik een stijl die bij ons wel sterk wordt gewaardeerd. Je merkt wel dat mensen dat prettig vinden. Maar ook wel een luisterend oor is prettig. Gewoon een afspraak van een half uur of een uur inplannen en vragen hoe het gaat met de betreffende persoon..." [R13].

Verder hebben Deci et al. (1999) en Fernandez en Moldogaziev (2013) betoogd dat belonen op korte termijn prestaties, kortzichtige mentaliteit lijkt te bevorderen onder de medewerkers. Ze nemen genoeg met bewezen methoden. Ze wijken voor methoden die pas op lange termijn winsten kunnen opleveren. Ze stellen ook dat beloning in vorm van salaris mensen motiveren maar het gaat dan om extrinsieke motivatie.

Werkautonomie

Er zijn geïnterviewden die aangeven dat werkautonomie stimulerend is. Maar te veel autonomie ervaren ze als niet prettig. Zo vertelde een geïnterviewde het volgende: *“...ik heb extreem veel vrijheid. Persoonlijk vind ik dat het niet verstandig is. Je moet een bepaalde mate van controle hebben. Je moet een overzicht hebben van wat je werknemers doen. Je moet een binding hebben met de organisatie waar je werkt...”* [R11]. Een ander geïnterviewde zei het volgende over de vrijheid die hij heeft: *“...misschien heb ik iets te veel vrijheid [...] Als ze je zo veel vertrouwen geven dat alles wat je doet goed is, kan het overkomen dat het ze misschien niet interesseren [...] gebrek aan interesse ervaar je dan. Dat is mogelijk een nadeel...”* [R7].

Forrest (2000), Honold (1997) en Wilkinson (1998) hebben gewaarschuwd dat *empowering* leiderschap mogelijk negatieve effecten hebben. Conger en Kanungo (1988) hebben verder gespecificeerd dat de niet-gereguleerde *empowerment* praktijken (zoals dit onderhavige geval) kunnen leiden tot overmoed van de medewerkers, waardoor ze tactisch of strategisch fouten kunnen maken. In dit geval hebben de geïnterviewden het zelf aangegeven en ze lijken bovendien te vragen naar betrokkenheid en aandacht. Tekenen van overmoed zijn bij de analyse niet herkend. Daardoor kan gesteld worden dat de kans dat ze strategische fouten zouden maken klein is. Maar als de situatie lang aanhoudt, dan kan het alsnog plaatsvinden.

Gender

De analyse toont aan dat vrouwelijke geïnterviewden een voorkeur hebben voor de dimensies *coaching* (met name persoonlijke ontwikkeling) en begaan zijn / interactie met medewerkers van het construct *empowering* leiderschap. Een geïnterviewde vertelde over de manier waarop een manager haar ondersteunde: *“...Ik had tegen hem gezegd dat ik wat miste in mijn werk, maar ik wist niet precies wat. Hij vroeg toen aan mij of ik het goed vond dat hij een coachinggesprek met mij zou doen [...] en hij liet mij gewoon praten [...] door buiten te lopen heeft hij mij heel goed geholpen. Dat voelt wat informeler en ik sprak wat makkelijker [...] hij nam echt de tijd voor mij. Het maakt niet uit dat het gesprek lang duurde [...] hij luisterde heel goed naar mij. Hij stelde goede vragen. Hij maakte ook concrete afspraken erover en gaf mij tips...”* [R6]. Een andere geïnterviewde vertelde een vergelijkbare ervaring: *“...mijn oude manager gaf veel aandacht aan persoonlijke ontwikkeling. Het initiëren van de gesprekken kwam vanuit hem en het ging per kwartaal. Hij stelde vragen over waar ik in mijn carrière stond, waar ik naar toe wilde en wat mijn leerdoelen waren [...] er was geen verrassing aan het eind van een beoordelingsgesprek omdat we elkaar dagelijks spraken [...] het ging mij om de flow en het ging goed met mijn oude manager...”* [R5]. De literatuur ondersteunt deze bevindingen. Pons *et al.* (2016) hebben gesuggereerd dat vrouwen gevoeliger zijn voor sociale processen als het om innovatie (i.e. innovatief gedrag) gaat. *Empowering* leiderschap is een goede management praktijk die dit aspect goed kan adresseren.

Functionele weerstand

Bij het uitvoeren van empirisch onderzoek hebben de geïnterviewden ook onvrede geuit over de situatie waarin zij zich bevinden of bevonden. Op dit punt gaat het niet om de inhoud van kritiek maar over het uiten van kritiek of onvrede. Een geïnterviewde zei: *“...dit is voor mij geen uitdagend project [...] dat is niet waar mijn ambitie ligt [...] dat soort werk geeft mij geen energie en dat weet mijn werkgever ook...”* [R6]. Een andere geïnterviewde zei het volgende over een situatie die hij meemaakte: *“...de naam zegt het al, je bent een wet houder. Dus je moet je aan de wet houden en binnen die grenzen moet je je kunnen bewegen. Je moet je niet laten overhalen door een ander persoon die veel invloed heeft. Als dat gebeurt dan ben je niet geschikt naar mijn idee...”* [R11].

Volgens Yuan en Woodman (2012) geeft het uiten van ontevredenheid aan dat een individu naar verandering verlangt. Een individu gaat opzoek naar nieuwe ideeën om de situatie te verbeteren. Het uiten van onvrede kan dus gezien worden als een teken van innovatief gedrag. Onvrede uiten als het bovenstaande kan ook gezien worden als opbouwende kritiek of functionele weerstand. Dit soort weerstand kan worden overwonnen door *empowering* leiderschapsgedragingen (Vecchio *et al.*, 2010). Door mensen mee te laten denken over oplossingen zal de onvrede gauw verdwijnen.

4.3.4. VOORLOPIGE CONCLUSIES

De voorlopige conclusies zijn samengevat en weergegeven in tabel 1 tot en met 4.

Tabel 1: samenvatting analyse		Score	Voorlopige conclusie
Empowering leiderschap			aanwezig
1	<i>leading by example</i>	Minder sterk	
2	<i>coaching</i>	Sterk	
3	<i>participative decision making</i>	Sterk	
4	informerend	Minder sterk	
5	begaan zijn / interactie met medewerkers	Sterk	
6	delegeren macht, verantwoordelijkheid en werkautonomie	sterk	aanwezig
Psychologisch empowerment			
<i>Meaning</i>		Even sterk	
<i>Self-efficacy</i>		Even sterk	
<i>Self-determination</i>		Even sterk	
<i>Impact</i>		Even sterk	
Innovatief gedrag			aanwezig
I	uitdagende functie	Sterk	
II	werkautonomie	Sterk	
III	strategisch aandacht	Minder sterk	
IV	ondersteunend klimaat	Minder sterk	
V	extern contact	Sterk	

Tabel 2: Andere constatering

Andere constatering
De effecten van <i>empowerment</i> is in de beginfase minder sterk aanwezig. Naar mate de jaren vorderen, zullen de effecten sterker worden.
Psychologisch <i>empowerment</i> is een één dimensioneel construct bestaande uit vier gerelateerde cognities.

Tabel 3: Cross-case analyse

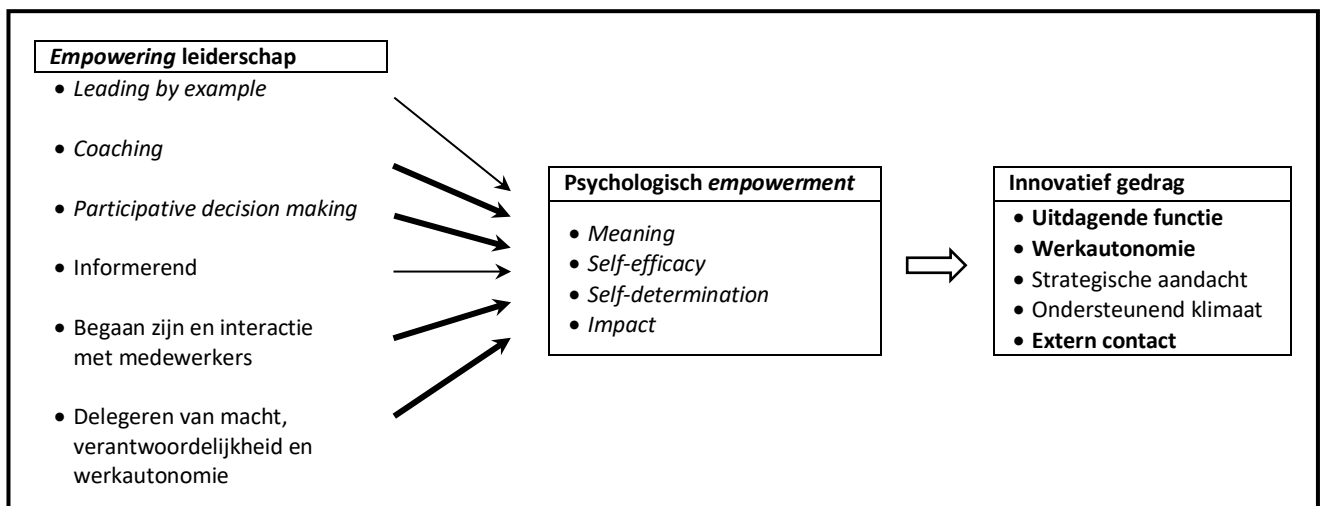
Constatering bij cross-case analyses
De ondersteunende voorzieningen en middelen moeten geïntegreerd worden in de managementsystemen zodat alle medewerkers weten waarvoor en hoe ze aanspraak daarop kunnen maken als het nodig is.
Leiders / managers moeten deze voorziening en middelen persoonlijk aanreiken als zij aanleiding daarvoor zien.
Persoonlijk contact, aandacht en ondersteuning, in aanvulling op communicatie via ICT-middelen, lijkt effectiever te werken.
Als medewerkers zich bewust zijn van bepaalde verwachtingen en als de daarbij behorende ondersteuning laagdrempelig beschikbaar gesteld wordt, dan zullen zij ook naar de verwachtingen handelen.
Medewerkers die vier of minder dienstjaren hebben, lijken een leer curve te ondergaan.

Tabel 4: Overige constatering

Overige constatering
Voorselectie: uit de analyse blijkt dat de organisaties een vorm van voorselectie toepassen bij het aannemen van nieuwe medewerkers. Ondanks voorselectie heeft <i>empowering</i> leiderschap nog steeds invloed op innovatie via <i>empowering</i> leiderschap.
Beloning: diverse geïnterviewden stelden dat beloning een motiverende factor is. Dit is een extrinsieke motivator. Afhankelijk van de vorm, manier en <i>timing</i> van aanbieden van beloning, kan het intrinsiek motiverend werken.
Werkautonomie: te veel werkautonomie kan mogelijk een negatieve werking met zich mee brengen.
Gender: vrouwelijke geïnterviewden lijken een voorkeur te hebben voor de dimensies begaan zijn / interactie met medewerkers en <i>coaching</i> (in het bijzonder persoonlijke ontwikkeling) van <i>empowering</i> leiderschap.

4.3.5. AANGESCHERPT CONCEPTUEEL MODEL

De analyses hebben nieuwe inzichten opgeleverd waarmee het conceptueel model is aangepast (zie figuur 2).



Figuur 2: Aangescherpt conceptueel model

5. DISCUSSIE, CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

5.1. DISCUSSIE

Aanwezigheid van *empowering* leiderschap gedragingen, psychologisch *empowerment* en innovatief gedrag is door de empirische resultaten aangetoond. Ook heeft dit onderzoek aangetoond welke gedragingen het sterkst aanwezig zijn. Van de vier cognities van psychologisch *empowerment* kan gezegd worden dat zij nagenoeg even sterk beleefd zijn. Maar met de verkregen resultaten kunnen er geen causale verbanden tussen de dimensies worden gelegd. Dit komt door de onderzoeksmethode. Cross-sectioneel onderzoek is niet geschikt om causale verbanden aan te tonen.

De resultaten suggereren verder dat er een grens trokken kan worden bij vier dienstjaren, voor het aantonen van de effectiviteit van *empowerment*. Deze grens is casueel aangetroffen en is niet onderbouwd met de literatuur. Het moet getoetst worden.

De vrouwelijke geïnterviewden lijken een voorkeur te hebben voor de dimensies begaan zijn / interactie met medewerkers en *coaching* (in het bijzonder persoonlijke ontwikkeling) van *empowering* leiderschap. Het percentage van de vrouwen onder de geïnterviewden is 32%. Het is niet representatief en er kan daarom geen overtuigende conclusie getrokken worden. Maar de resultaten zijn sterk genoeg om dit onderwerp nader te bestuderen.

5.2. BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLG ONDERZOEKEN

Dit onderzoek is niet vrij van beperkingen. Er moet rekening mee gehouden worden bij het interpreteren van de uitkomsten. Een overzicht van de beperkingen en de daarbij behorende aanbevelingen volgen hieronder.

Onderzoeksmethode

Omdat de gegevens verzameld zijn op één moment in de tijd, kan de causale relatie tussen de variabelen niet vastgesteld worden. Voor het leggen van causale verbanden zijn kwantitatieve of longitudinale onderzoeken geschiktere methoden. Aanbevolen is om het causale verband te toetsen met een kwalitatief of longitudinaal onderzoek.

Antecedenten en determinanten

De antecedenten en determinanten van de onderzochte constructen zijn afzonderlijk geselecteerd uit de eerder uitgevoerde onderzoeken. Door de auteur is een onderbouwde keuze gemaakt voor de toegepaste antecedenten en determinanten. Daarbij is geen onderzoek gedaan naar onderlinge beïnvloeding van deze variabelen. Ze kunnen elkaar versterken of juist verzwakken waardoor de resultaten anders kunnen zijn dan de werkelijkheid. Interessant is om dat in een vervolg onderzoek nader te bestuderen. Daarmee kan een scherper beeld verkregen worden van de beïnvloedingsrouten waardoor de constructen effectiever toegepast kunnen worden.

Andere invloedsfactoren

De auteur heeft in het kader van de scope van dit onderzoek zich alleen toegelegd op *empowerment* gerelateerde aspecten, terwijl er meerdere factoren zijn die bij kunnen dragen aan het stimuleren van innovatief gedrag, zoals duidelijke taakomschrijving of cultuur van een organisatie. De resultaten kunnen daardoor sterker overkomen dan ze daadwerkelijk zijn. Aanbevolen is om dit aspect verder uit te diepen in een vervolg onderzoek.

Dimensies uitsplitsen

Er zijn verschillende leiderschapsgedragingen bij elkaar onder één noemer zijn gezet. Zo zijn begaan zijn en interactie met medewerkers onder één dimensie geplaatst. Delegeren van macht, verantwoordelijkheid en werkautonomie worden eveneens onder één dimensie geplaatst. Hierdoor kan er niet scherp gesteld worden welk gedrag het grootste effect tot gevolg heeft. Interessant is om deze gedragingen apart te onderzoeken om vast te kunnen stellen hoe ieder gedrag kan bijdragen aan innovatief gedrag.

Keuze cases

De auteur heeft ervoor gekozen om dit onderzoek uit te voeren bij ingenieurs-, advies-, consultants- en detachingsbureaus. Dit zijn kennisintensieve bedrijfstakken. Leaders en managers van deze bedrijfstakken kunnen zich wellicht anders gedragen dan andere sectoren als het om het stimuleren van innovatief gedrag gaat. De manier waarop kennisintensieve bedrijfstakken hun innovatieprocessen inrichten kan ook sterk afwijkend zijn ten opzichte van andere sectoren zoals bijvoorbeeld hotel- en horecawezens. Zulke organisaties adopteren vaak innovaties van andere organisaties waardoor het innovatief gedrag van hun medewerkers anders is. Er is geen aandacht besteed aan dit aspect waardoor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beperkt is. Aanbevolen is om dit aspect verder te bestuderen in een vervolg onderzoek.

Beloning

In het onderhavig onderzoek is in beperkte mate aangetoond welke vormen van beloning mensen intrinsiek en welke extrinsiek motiveren. Er is niet vastgesteld of beloning als een dimensie kan worden toegevoegd aan het construct *empowering* leiderschap. Aanbevolen is om dit onderwerp verder uit te diepen door middel van een nader onderzoek. Met de resultaten zou vastgesteld kunnen worden hoe beloning als management instrument gebruikt kan worden om medewerkers intrinsiek te motiveren.

Prestatie empowerment

Empowerment heeft tijd nodig om te groeien voordat de volle potentie tot uitdrukking komt. In dit onderzoek is de grens van vier jaar casueel aangetroffen. Deze grens is verder niet getoetst. Het kan lager of hoger uitvallen dan vier jaar. Nader onderzoek is aanbevolen om deze grens scherper te stellen.

Gender

De resultaten suggereren dat vrouwelijke geïnterviewden een voorkeur hebben voor bepaalde leiderschapsgedragingen. Het percentage van vrouwelijke geïnterviewden is lager dan 50% waardoor gesteld kan worden dat de bevindingen niet representatief zijn. Interessant zou kunnen zijn om dit onderwerp verder uit te diepen in een vervolg onderzoek.

5.3. CONCLUSIE

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden heb ik eerst onderzocht wat *empowering* leiderschap inhoudt. Uit de literatuur blijkt dat het bestaat uit een set van gedragingen die als management praktijk toegepast kunnen worden. Het doel van deze leiderschapsgedragingen is medewerkers meer autonomie en zelfsturing geven over hun werkomgeving. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat deze gedragingen aanwezig zijn bij de geïnterviewden. De aanwezigheid van *empowering* leiderschap is aangetoond.

Met de resultaten kan er nog specifiek geconcludeerd worden over het construct *empowering* leiderschap: de leiderschapsgedragingen die betrekking hebben op het persoonlijke gevoel, beleving of directe persoonlijke uitwerking waarbij de medewerkers eigen keuzes en cognitief vermogen kunnen laten gelden of aanspreken, zijn sterk aanwezig bij de geïnterviewden. Deze gedragingen betreffen: *coaching*, *participative decision making* en begaan zijn en interactie met medewerkers en delegeren van macht, verantwoordelijkheid autonomie. De gedragingen *leading by example* en informeren komen minder sterk naar voren.

Vervolgens heb ik mij toegelegd op de construct psychologisch *empowerment*. Psychologisch *empowerment* is een dimensionaal construct dat uit vier aparte maar verwante cognities bestaat die elkaar onderling kunnen beïnvloeden. De vier cognities weerspiegelen een actieve werk oriëntatie van een individu. *Empowerment* is hier een persoonlijke psychologische factor. De beleving dat ze *empowered* zijn, heeft effect op hun functioneren binnen hun organisatie zoals innovatief gedrag. De beleving van de vier cognities is bij de geïnterviewden nagenoeg even sterk aanwezig waardoor geconcludeerd kan worden dat de geïnterviewde zich *empowered* voelen. Het gevoel van *empowerment* bij de geïnterviewden is aangetoond.

Als laatste heb ik mij gefocust op het innovatief gedrag. Innovatief gedrag is aangetoond bij alle geïnterviewden bij het empirisch onderzoek. Daarbij is geconstateerd dat de dimensie uitdagende functie, werkautonomie en extern contact relatief het sterkst vertegenwoordigd zijn. Net als bij *empowering* leiderschap hebben deze set dimensies direct betrekking op het persoonlijke gevoel, beleving, cognities en / of keuzemogelijkheden. De overige dimensies van innovatief gedrag zijn relatief minder sterk vertegenwoordigd.

Met de resultaten van de drie constructen gezamenlijk kan het volgende geconcludeerd worden: Doordat de *empowering* leiderschapsgedragingen inwerken op de vier cognities van psychologisch *empowerment*, raken de medewerkers intrinsiek gemotiveerd. Motivatie zet medewerkers aan tot innovatief gedrag.

Dit onderzoek levert aanvullende inzichten aan de *empowering* literatuur door op een kwalitatieve methode aan te tonen hoe *empowering* leiderschap innovatie gedrag beïnvloed via psychologisch *empowerment*.

Verder is in dit onderzoek aangetoond dat *empowerment* tijd nodig heeft om te groeien. Naarmate de tijd vordert, zullen de positieve effecten van *empowerment* ook toenemen.

5.4. AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Suggesties voor het management van een organisatie die medewerkers intrinsiek willen motiveren of innovatief gedrag willen stimuleren met behulp van *empowerment* zijn opgenomen in deze paragraaf.

Empowerment kent veel voordelen. Niet alleen voor medewerkers maar ook voor organisaties. Maar het heeft tijd nodig voordat de volle potentie tot uitdrukking komt. Geef leiders / managers en medewerkers daarom tijd om te wennen aan het nieuwe werkproces voordat de voordelen ervan waargenomen kunnen worden.

Beloning kan medewerkers intrinsiek motiveren. Het is afhankelijk van de vorm en de hoedanigheid waarin het aangeboden wordt. Geef aandacht hieraan. Het gaat niet alleen om waar de beloning uit bestaat maar ook hoe en wanneer het gepresenteerd wordt.

Empowerment is breed toepasbaar maar het is geen *one-size-fits-all* benadering. Vrouwen en mannen lijken gevoelig te zijn voor verschillende leiderschapsgedragingen. Mogelijk geldt dat ook voor vrouwen en mannen onderling. Voor leiders en managers is het raadzaam om aandacht hieraan te geven. Met name de aspecten die die betrekking hebben op het persoonlijke gevoel, beleving of directe persoonlijke uitwerking waarbij de medewerkers eigen keuzes en cognitief vermogen kunnen laten gelden of aanspreken. Deze aspecten spreken de (empowerde) individuen sterk aan.

Als een organisatie innovatie wil stimuleren dan is het niet alleen noodzakelijk dat er voorzieningen en middelen daarvoor beschikbaar gesteld worden. Dat de medewerkers weten waarvoor de voorzieningen en middelen bedoeld zijn en de persoonlijke manier waarop het aangeboden wordt lijken eveneens belangrijk te zijn.

Een persoonlijke benadering lijkt gewaardeerd te worden. Persoonlijk contact, aandacht en ondersteuning naast het gebruik van ICT-middelen lijken effectiever te werken.

Vrijheid geven is een belangrijke voorwaarde bij *empowerment*. Leiders en managers moeten ervoor waken dat het niet overgaat in 'negeren'. Vrijheid geven in combinatie met oprechte interesse vanuit het management lijkt een goede combinatie te zijn.

Het is belangrijk te onthouden dat *empowerment* een doel is dat organisaties heel dicht kunnen benaderen maar niet helemaal zullen bereiken. Ondanks het verschillende niveau van betrokkenheid bij medewerkers, kunnen organisatie nog steeds hun doelstellingen bereiken (Argyris, 1998). Dus let gedurende het hele proces niet alleen op het *empowerment* proces zelf maar let ook op de resultaten die je met *empowerment* wil bereiken. Het gaat tenslotte om het bereiken van gewenste resultaten.

BIBLIOGRAFIE

- Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership *empowerment* behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, issue 5, p. 945–955.
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 45, issue 2, p. 357–376.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. Vol. 40, issue 1, p. 39–58.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, p. 123–167.
- Amabile, T. M., Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*. Vol. 42, issue 6, p. 630-640.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, issue 5, p. 1154-1184.
- Amundsen, S., Martinsen, O.L. (2014), *Empowering leadership*: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, issue 3, p. 487-511.
- Amundsen, S., Martinsen, O.L. (2015). Linking *Empowering Leadership* to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of *Self-leadership* and Psychological *Empowerment*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 22, issue 3, p. 304–323.
- Anderson, N., Potočník, K., Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and guiding framework. *Journal of Management*. Vol. 40, issue 5, p. 1297–1333.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, p. 147–173.
- Anderson, N., West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, issue 3, 235–258
- Antonicic, B., Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16, issue 5, p. 495–527.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., Drasgow, F. (2000). The *empowering leadership* questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, issue 3, p. 249–269.
- Arefin, S., Arif, I., Raquib, M. (2015). High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological *Empowerment*. *International Journal of Business and Management*. Vol. 10, issue 3, p. 132-140.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Seidu, E.Y.M., Otaye, L.E. (2012). *Impact* of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 97, issue 2, p. 287-300.

- Avlonitis, G.J., Papastathopoulou, P.G., Gounaris, S.P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, issue 5, p. 324–342.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. and Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol. 73, issue 3, p. 265-285.
- Biemann, T., Kearney, E., Marggraf, K. (2015). *Empowering leadership and managers career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level*. *The Leadership Quarterly*. Vol. 26, issue 5, p. 775-789.
- Boudrias, J.S., Gaudreau, P., Savoie, A., Morin, A.J.S., (2009), *Employee Empowerment - From managerial practices to employees' behavioral empowerment*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30, issue 7, p. 625 – 638).
- Bryman, A., Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D., Vessey, W.B. (2009). Examining the Leaders of Creative Efforts: What Do They Do, and What Do They Think About? *Creativity and innovation management*. Vol. 18, issue 4, p. 256-268.
- Camille, C. (1994). Intrepreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study. *International Small Business Journal*, Vol. 12, issue 3, p. 54-61.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., Tishler, A. (2011). How CEO *empowering leadership* shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*. Vol. 22, issue 2, p. 399-411.
- Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J. (2006) *Self-leadership* skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*. Vol. 27, issue 1, p. 75-90.
- Carter, J.D.T. (2009). Managers Empowering Employees. *American Journal of Economics and Business Administration*. Vol. 1, issue 2, p. 41-46.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*. Vol. 48, issue 1, p. 101–116.
- Chen, G., Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 27, p. 223–267.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A Multilevel Study of Leadership, *Empowerment*, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, issue 2, p. 331–346.
- Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L., Farh, J.L. (2011), Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of *empowering leadership* and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, issue 3, p. 541-557.
- Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J., Yun, S. (2016). Two faces of *empowering leadership*: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*. Vol. 27, issue 4, p. 602-616.
- Christens, B.D., Peterson, C.H., Speer, P.W. (2014). Psychological *Empowerment* in Adulthood. *Encyclopedia of Primary Preventions and Health Promotion*. p. 1766-1776.

- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The *Empowerment* Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. Vol. 13, issue 3, p. 471-482.
- Corbin, J., Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Covin, J.O., Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 23, Issue 3, p. 47-63.
- De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 18, issue 3, p. 169–187.
- Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*. Vol. 125, issue 6, p. 627-668.
- De Jong, J.P.J., Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10, Issue 1, p. 41 – 64.
- De Jong, J.P.J., Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 7, issue 2, p. 189–212.
- De Jong, J.P.J., Kemp, R., Snel, C. (2001). Determinants of the Innovative Ability of SMEs: An Empirical Test of a Causal Model. Zoetermeer: *EIM Business & Policy Research*.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, issue 4, p. 491–528.
- Fernandez, S., Moldogaziev, T. (2013). Using Employee *Empowerment* to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 23, issue 1, p. 155–187.
- Ford, R.C., Fottler, M.D. (1995). *Empowerment*: a matter of degree. *Academy of Management Executive*. Vol. 9, issue 3, p. 21-31.
- Gagne, M., Deci, E.L. (2005). *Self-determination* Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, issue 4, p. 331-362.
- Gagne, M., Senecal, C.B., Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of *empowerment*, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 27, issue 14, p. 1222–1240.
- Gao, L., Janssen, O., Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of *empowering* leader behaviors. *The Leadership Quarterly*. Vol. 22, issue 4, p. 787-798.
- Gilson, L. L., Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*. Vol. 30, issue 4, p. 453–470.
- Gkorezis, P. (2016). Principal *empowering* leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*. Vol. 30, issue 6, p. 1030–1044.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., Soetanto, R. (2008). Understanding *empowerment* from an employee perspective. What does it mean and do they want it?. *Team Performance Management*. Vol. 14, issue 1/2., p. 39-55.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J., Shea, G.P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*. Vol. 32, issue 1, p. 87-106.

- Hamel G. (1999). Bringing Silicon Valley Inside. *Harvard Business Review*. Vol. 77, issue 5, p. 70-84.
- Harley, B. (1999). The myth of *empowerment*: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work, Employment & Society*. Vol. 13, issue 1, p. 41-66.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17, issue 3, p. 253-273.
- Holt, G.D., Love, P.E.D., Nesan, L.J. (2000). Employee *empowerment* in construction: an implementation model for process improvement. *Team Performance Management*. Vol. 6, issue 3/4, p. 47-51.
- Howell, J. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, issue 6, p. 891-902.
- Hsiao, H.C., Tu, Y.L., Chang, J.C., Chen, S.C. (2011). The influence of teachers' *self-efficacy* on innovative work behavior. *International Conference on Social Science and Humanity IPEDR*, Vol. 5, p. 233-237.
- Janssen, O., van de Vliert, E., West, M. (2004), The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, issue 2, p. 129-45.
- Jung, D., Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of *empowerment*, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*. Vol. 33, issue 3, p. 313-136.
- Jung, D., Wu, A., Chow, C.W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*. Vol. 19, issue 5, p. 582-594.
- Kanter, R.M. (1988), When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10, p. 169-211.
- Kirkman, B.L., Rosen, B. (1999), Beyond self-management: Antecedents and consequences of team *empowerment*. *Academy of Management Journal*. Vol. 42, issue 1, p. 58-74.
- Kleysen, R.F., Street, C.T., (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, issue 3, p. 284-296.
- Knol, J., Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological *empowerment* on nurses. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 65, issue 2, p. 359-370.
- Konczak, L.J., Stelly, D.J., Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring *empowering* leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 60, issue 2, p. 301-313.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E., Liden, R.C. (1999). Psychological *empowerment* as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 59, issue 1, p. 127-142.
- Kuratko, D.F., Goldsby, M.G. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. Vol. 55, p. 13-30.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*. Vol. 45, p. 245-253.

- Lam, S.S.K., Chen, X.P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, issue 5, p. 905–914.
- Latham, G.P., Winters, D. C., Locke, E.A. (1994). Cognitive and motivational effects of participative: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15, issue 1, p. 49–63.
- Lee, M., Koh, J. (2001). Is *empowerment* really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12, issue 4, p. 684-695.
- Lorinkova, N.M., Pearsall, M.J., & Sims, H.P., Jr. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus *empowering* leadership in teams. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, issue 2, p. 573–596.
- Manz, .CC., Sims Jr. H.P. (1987) Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 32, issue 1, p. 106–128.
- Manz,C.C., Sims Jr., H.P. (1991). Superleading: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*. Vol. 19, issue 4, p. 18–35.
- Martin, S.L., Liao, H., Campbell, E.M. (2013). Directive versus *empowering* leadership: A field experiment comparing *impacts* on task proficiency and proactivitiy. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, issue 5, p. 1372–1395.
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L., Ruddy, T.M. (2006). *Empowerment* and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, issue 1, p. 97-108.
- Maynard, M.T., Gilson, L.L., Mathieu, J.E. (2012). *Empowerment*—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*. Vol. 38, issue. 4, p. 1231-1281.
- McColl-Kennedy, J.R., Anderson, R.D. (2002). *Impact* of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, issue 5, p. 545-559.
- Menon, S.T. (2001). Employee *Empowerment*: An Integrative Psychological Approach. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 50, issue 1, p. 153-180.
- Morrison, E.W., Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*. Vol. 42, issue 4, p. 403–419.
- Morse, C.W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*. Vol. 19, issue 6, p. 92-95.
- Mortelmans, D. (2011). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Den Haag: Acco.
- Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G., Spiller, N. (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: the moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, issue 4, p. 527-544.
- Nason, R.S., McKelvie, A., Lumpkin, G.T. (2015). The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneur. *Small Business Economics*. Vol. 45, p. 279-304.
- Nederveen Pieterse, A. , Van Knippenberg, D. , Schippers, M., Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological *empowerment*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, Issue 4, p. 609-623

- Nisula, A.M., Kianto, A. (2016). The Antecedents of Individual Innovative Behaviour in Temporary Group Innovation. *Creativity and innovation management*. Vol. 25, issue 4, p 431–444.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F. (2006). Routinization, Work Characteristics and Their Relationships with Creative and Proactive Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, issue. 3, p. 257-279.
- Oldham, G.R., Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, issue 3, p. 607-634.
- Pearce, C.L., & Sims Jr, H.P., (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Vol. 6, issue 2, p. 172–197.
- Peccei, R. and Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through *empowerment*: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*. Vol. 38 No. 6, pp. 831-50.
- Peterson, N.A., Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the Individual: Toward a Nomological Network of Organizational *Empowerment*. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 34, issue 1, p. 129-145.
- Phan, P.H., Wright, M., Uchasaran, D., Tan, W. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17, p. 197-205.
- Pons, F.J. , Ramos, J., Ramos, A. (2016). Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *European Review of Applied Psychology*. Vol. 66, issue 3, p. 117-126.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. (1997). The road to *empowerment*: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*. Vol. 26, issue 2, p. 37-49.
- Randolph, W. A., Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial *empowerment* practices and employee psychological *empowerment*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 18, issue 1, p. 95-106.
- Raub, S., Robert, C. (2010). Differential effects of *empowering* leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological *empowerment* and power values. *Human relations*. Vol. 63, issue 11, p. 1743–1770.
- Richter, A.W., Hirst, G., Van Knippenberg, D., Baer, M. (2012). Creative *Self-efficacy* and Individual Creativity in Team Contexts: Cross-Level Interactions With Team Informational Resources. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 97, issue 6, p. 1282–1290.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 26, issue 4, p. 441–457.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). *Self-determination* Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55, issue 1, p. 68-78.
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, issue 3, p. 580-607.

- Seibert, S.E., Wang, G. Courtright, S.H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team *Empowerment* in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, issue 5, p. 981–1003.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*. Vol 15, p. 33–53.
- Siegall, M., Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological *empowerment*. *Personnel Review*. Vol. 29, issue 6, p. 703 – 722.
- Sims, H., Jr., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or *empowering*? how to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, Vol. 52, issue 2, p. 149–158.
- Somech, A. (2010), Participative decision making in schools: a mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 46, issue 2, p. 174-209.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, issue 5, p. 1442-1465.
- Spence Laschinger, H.K., Finegan, J. (2005). Using *Empowerment* to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage. *Nursing Economics*. Vol. 23, issue 1, p. 6-13.
- Srivastava, A., Bartol, K.M., Locke, E.A. (2006). *Empowering* Leadership in Management Teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 49, issue 6, p. 1239–1251.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*. Vol. 32, issue 1, p. 29–54.
- Stone, D.N., Deci, E.L., Ryan, R.M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through *self-determination* theory. *Journal of General Management*. Vol. 34, issue 3, p. 75-91.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of *Empowerment*: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management review*. Vol. 15, No. 4, p. 666-681.
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*. Vol. 19, issue 5, p. 526–533.
- Thurlings, M., Evers, A.T., Vermeulen, M. (2014), Toward a model of explaining teachers' innovative behavior a literature review. *Review of Educational Research*. Vol. 85, issue 3, p. 430-471.
- Tierney, P., Farmer, S.M. (2010). Creative *Self-efficacy* Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, issue 2, p. 277–293.
- Unsworth, K.L., Parker, S.K. (2003). Proactivity and innovation: promoting a new workforce for the new workplace. In T. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard (Eds). *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Work Practices* (p. 175-196). Chichester: Wiley.
- Van de Ven, A. (1986), Central problems in the management of innovation. *Management Science*. Vol. 32, p. 590-607.
- Van Dierendonck, D., Dijkstra, M. (2012). The Role of the Follower in the Relationship Between *Empowering* Leadership and *Empowerment*: A Longitudinal Investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, issue S1, p. E1-E20.

- Vecchio, R.P., Justin, J.E., Pearce, C.L. (2010). *Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. The Leadership Quarterly*. Vol. 21, issue 3, p. 530–542.
- Voegtlin, C., Boehm, S.A., Bruch, H. (2015). How to Empower Employees: Using Training to Enhance Work Units' Collective *Empowerment. International Journal of Manpower*. Vol. 36, issue 3, p. 354 – 373.
- Wang, S., Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. Vol. 20, issue 2, p. 115–131.
- West, M.A. , Farr, J.L. (1989), Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behavior*. Vol. 4, issue 1, p. 15-30.
- Wilkinson, A. (1998). *Empowerment: theory and practice. Personnel Review*. Vol. 27, issue 1, p. 40-56.
- Wu, C.H., Parker, S.K., De Jong, J.P.J. (2011). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*. Vol 40, issue 6, p. pp. 1511–1534.
- Xue, Y., Bradley, J., Liang, H. (2011). Team climate, *empowering leadership*, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15, issue 2, p. 299 – 312.
- Yin, R.K., (2013). *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yuan, F., Woodman, R.W. (2010), Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*. Vol. 53, issue 2, 323–342.
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H.P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower *self-leadership. Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, issue 4, p. 374–388.
- Zahra, S.A., Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. Vol. 10, issue 1, p. 43–58.
- Zhang, X., Bartol, K.M., (2010), Linking *empowering leadership* and employee creativity: the influence of psychological *empowerment*, intrinsic motivation, and creative proces engagement. *Academy of Management Journal*. Vol. 53, issue 1, p. 107–128.
- Zhang, X., Zhou, J. (2014). *Empowering leadership*, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 124, issue 2, p. 150–164.

BIJLAGE 1: INTERVIEWFORMAT EN INTERVIEWVRAGEN

Interviewintroductie

Dit interview is het empirisch onderzoek van mijn afstudeeronderzoek. Het afstudeeronderzoek is de afsluiting van mijn parttime studie bedrijfskunde aan de Erasmus universiteit in Rotterdam. In totaal zal ik 16 interviews van vier verschillende organisaties afnemen. Er zijn enkel goede antwoorden. Met de verkregen antwoorden worden de theorieën getoetst en niet uw kennis of uw organisatie.

- De beschikbare tijd voor het interview is circa 45 minuten.
- Het interview wordt opgenomen en daarna een transcriptie van gemaakt.
- De resultaten worden geanonimiseerd en verwerkt. Het interview zelf zal niet in welke vorm dan ook worden verspreid.
- Na het verdedigen van de scriptie zal een managementsamenvatting van de scriptie aan u worden verzonden.

Algemeen

- Business unit
- Functie
- Datum in dienst
- Leeftijd

Interviewvragen

- 1 Kunt u mij vertellen wat uw werk / functie is? Van welke aspecten van uw werk krijgt u energie en hoe komt dat zo?**
Kunt u meer vertellen over de uitdagingen van uw werk?
Kunt u meer vertellen over vrijheid die u heeft om uw werk in te delen?
Kunt u meer vertellen over hoe uw organisatie over het stimuleren van initiatief nemen staat?
- 2 Wat is uw beste of mooiste prestatie die u tot nu heeft behaald bij uw huidige werk en welke factoren hebben daaraan toegedragen?**
- 3 Als u uitdagingen / problemen ziet. Hoe pakt u dat op en wat verwacht u daarbij van uw leidinggevende of uw medewerkers?**
Kunt u meer vertellen over het proces van besluitneming?
- 4 Kunt u mij vertellen hoe de omgangnorm of de sfeer is die er heerst tussen leiders en medewerkers bij uw organisatie?**
- 5 Kunt u mij vertellen wat de rol is van een leidinggevende binnen uw organisatie?**
- 6 Wat moet uw organisatie of leidinggevende doen om haar medewerkers te stimuleren om initiatieven te blijven nemen en ze thuis te laten voelen in de organisatie?**

BIJLAGE 2: OVERZICHT RESPONDENTEN

In onderstaand overzicht is geanonimiseerd weergegeven welke respondenten deelgenomen hebben aan dit onderzoek.

Respondenten	Functie	Type functie	Dienstjaren
R1	Consultant / projectleider	Extern	6
R2	(Externe) leider / manager	Intern	8
R3	Specialist	Extern	1
R4	Consultant	Extern	2
R5	Projectmanager	Intern	14
R6	Consultant / projectleider	Extern	10
R7	Consultant / projectleider	Extern	10
R8	(Interne) leider / manager	Intern	4
R9	Adviseur	Extern	5
R10	(Externe) leider / manager	Intern	8
R11	Adviseur	Intern / extern	3
R12	Adviseur	Extern	1
R13	Consultant / projectleider	Extern	10
R14	Adviseur	Extern	10
R15	Projectmedewerker	Extern	2
R16	(Interne) leider / manager	Intern / extern	11

BIJLAGE 3: GECODEERD TRANSCRIPT

Onderstaand is een willekeurige pagina van een gecodeerd transcript uit dit onderzoek.

1) Kan je mij vertellen wat je werk / functie is? Van welke aspecten van je werk krijg je energie en hoe komt dat zo?

Als omgevingsmanager ben je bezig met het inpassen en aanpassen van het project in een omgeving. De zaken waar ik energie van krijg is wanneer het lukt. Dat is wanneer je je project een dusdanige kwaliteit meegeeft dat het past in de omgeving. Dus je draagt dan bij aan de vormgeving van het project dat je doet. Dat kan ook betekenen dat je op tijd de benodigde vergunning soepel weet te verkrijgen. Het derde punt is dat je bijvoorbeeld met de 'stake holders', de omwonende en de belangen organisaties, een afstemming hebt over dat project. Als alle drie punten lukken en soepel verlopen dan krijg je daaraan energie van. Ik werk altijd in een team. Dat is een model dat ooit door het Rijkswaterstaat is bedacht. Het kernteam wordt gevormd door de projectmanager, contractmanager, technisch manager, omgevingsmanager en procesbeheerser. Hier omheen zitten de vele adviseurs van bureaus die je inhuurt voor conditionerend onderzoek tot uitvoerders uit eigen organisatie tot de ontwerpers. Wat handig is om te weten is, dat ik veel projecten doe in opdracht van en bij aannemers en daardoor ben ik 90% van de tijd op locatie.

Kan je meer vertellen over de uitdagingen van je werk?

Als ik dat in een zin zou samenvatten dan is het dat ik vooraf allerlei zaken die spelen probeer te 'tackelen' zodat ik confrontaties, botsingen, tegenstrijdige belangen dat soort zaken vermijd. Je bespreek natuurlijk alles in je managementteamoverleg en in andere overlegstructuren die je hebt. Daarin bepaal je de koers, bespreek je de issues, de risico's, dat soort zaken. Vervolgens ga je ermee aan de slag, al dan niet met de mensen die bij jou in het team zitten. Ik doe nooit enkel proces. Ik doe altijd inhoud en proces. Het is niet zo dat ik delegeren dat mensen het werk doen en met mij terugkoppelen en dat ik daar weer mee verder ga. Dat gebeurt deels maar ik doe ook een deel van de inhoud zelf.

Kan je meer vertellen over vrijheid die je hebt om je werk in te delen?

Dat is tweeslachtig; enerzijds heb je heel veel vrijheid in de zin dat ik geen vast protocol heb. Ik heb geen vast team, dat verschilt per project. Ik heb geen vast soort project. Het zijn bij mij allemaal natte infrastructuurprojecten en die vind ik eigenlijk het leukst. Ik heb de vrijheid om een bepaalde adviseur of een bepaalde menskracht, die voor het project nodig is, voor te stellen. Ik ben niet degene die daarover beslist, maar ik kan het wel voorstellen en als het een goed voorstel is, dan wordt het gehonoreerd. Anderzijds is mijn vrijheid beperkt door twee belangrijke aspecten. Het eerste aspect is de vorm waarin de opdracht op de markt komt. @-@-project bijvoorbeeld. Er is al een ontwerp maar de omgeving is niet daarin meegenomen. Ik zou een project nooit op die manier hebben vorm gegeven en ook nooit op die manier op de markt gezet hebben. Maar als het project er al is en je stapt daarin, dan verander je daar niets meer aan. Dat is een punt wat je belemmert. Het tweede aspect is dat ik werk voor een aannemer en die aannemer is vaak de projectmanager en soms ook de contractmanager. Die betaalt mij en die bepaalt feitelijk ook hoe het team eruit ziet en dat soort zaken. Ik zou graag bijvoorbeeld standaard werken met een junior, die een deel van mijn werk op zich neemt.

Opmerking [v1]: Self-efficacy, self-determination

Opmerking [v2]: Werkvorm

Opmerking [v3]: Extern contact

Opmerking [v4]: Uitdaging functie

Opmerking [v5]: Participative decision making

Opmerking [v6]: Inhoud werk

Opmerking [v7]: Participative decision making

Opmerking [v8]: Beperkingen