

Wat beïnvloedt medewerkers in het nemen van verbeterinitiatief?

Frank Wijchgel
D.d. 20-07-09

Afstudeerscriptie voor de master Communication Studies

In opdracht van:

Universiteit Twente en Involve

Onder begeleiding van:

Universiteit Twente: Dr. H.A. van Vuuren en Dr. M.D.T. de Jong

Involve: Ilse van Ravenstein en Ellen van den Haak

Met dank aan:

Cendris Nijmegen: Arjan Meijer en Roeland Segers

Voorwoord

Donderdag 3 juli 2008, de zoektocht naar een leuke afstudeerplek loopt ten einde. In café La Place op station Apeldoorn had ik namelijk een erg prettig informeel gesprek met Ilse van Ravenstein, directeur van Involve: een communicatie adviesbureau gespecialiseerd in Interne communicatie. Het aanbod? Een afstudeerstage waarbij ik het benodigde wetenschappelijk onderzoek kon uitvoeren en daarnaast ook nog eens kon werken aan opdrachten voor klanten. Meteen praktijkervaring opdoen, dat was een kans die ik natuurlijk niet liet liggen.

Inmiddels is het een jaar later en heb ik de laatste hand gelegd aan deze scriptie. Het bleek een geheel nieuwe en leuke ervaring om een kwalitatief onderzoek te ontwerpen en uit te voeren. Op bepaalde punten bleek het wel monnikenwerk. De resultaten van dit onderzoek zijn namelijk gebaseerd op een totaal van 105 kantjes letterlijk uitgewerkte interviewtekst en memo's. Het mooiste aan het doen van kwalitatief onderzoek vind ik dat je heel dicht op de praktijk zit. En dat is natuurlijk de beste en leukste plek om onderzoek te doen naar menselijke motivatie.

Naast het uitvoeren van dit wetenschappelijke onderzoek ben ik blij dat ik de kans heb gekregen om praktijkervaring op te doen in de wereld van communicatieadvies. Het is natuurlijk leuk om op je cv te zetten dat je opdrachten hebt gedaan voor bedrijven als Nuon, Philips, AkzoNobel en ING. Mijn dank gaat dan ook in eerste instantie uit naar Ilse van Ravenstein, die dit alles mogelijk heeft gemaakt. Ook heeft zij mij vooral in de eerste fase van mijn onderzoek ondersteund met zeer verhelderende inzichten. Tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek heb ik ondersteuning gekregen van een andere collega: Ellen van den Haak. Graag uit ik mijn bewondering voor het feit dat zij al de (!!!) 105 kantjes heeft gelezen waar ik mijn scriptie op baseer. Hiernaast bedank ik haar graag ook voor de zeer verhelderende inzichten die ze mij geboden heeft. En natuurlijk bedank ik ook graag alle collega's van Involve voor de leuke tijd die ze me gegeven hebben.

Wat de Universiteit Twente betreft gaat mijn dank vooral uit naar Mark van Vuuren voor zijn erg gedegen ondersteuning en zijn flexibiliteit ten aanzien van mijn onderzoek. Hierbij uit ik ook graag mijn bewondering voor het feit dat hij zelfs vanaf de andere kant van de wereld nog goed ondersteuning heeft geboden.

Last but not least gaat mijn dank uit naar Cendris Nijmegen, waar ik mijn data heb verzameld. Graag bedank ik Arjan Meijer en Roeland Segers voor het faciliteren van mijn onderzoek en de bijzondere flexibiliteit die zij hierbij hebben laten zien. En natuurlijk gaat mijn dank uit naar alle respondenten die de tijd hebben genomen om mijn vragen te beantwoorden.

Frank Wijchgel,
Juli 2009

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Theoretisch kader.....	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Doelstelling en hoofdvraag	6
1.3. Verbeterinitiatief: een nieuwe definitie	7
1.4. Deelvragen	9
1.5. Uitkomsten en belang.....	10
2. Methoden.....	11
2.1 Case en respondenten	11
2.2 Onderzoekstechnieken	12
2.3 Procedure.....	13
2.3.1 Data collectie.....	13
2.3.2 Data analyse	16
3. Resultaten.....	19
3.1. Hoe is het nemen van verbeterinitiatief te beschrijven in een werkcontext?	19
3.1.1 Wat voor verbeterinitiatieven nemen respondenten wel (weer)?	19
3.1.2 Wat voor verbeterinitiatieven nemen respondenten niet (meer)?	20
3.2. Hoe beschrijven respondenten de kritieke gebeurtenissen die van invloed zijn op het al dan niet (meer) nemen van verbeterinitiatief?.....	22
3.2.1 Uitvoering.....	22
3.2.2 Terugkoppeling	26
3.2.3 Relatie met leidinggevende	29
3.2.4 Werksfeer	34
3.2.5 Werkplezier	35
3.2.6 Verplichte targets	35
3.2.7 Informatievoorziening.....	35
3.2.8 Eigenaarschap.....	36
3.2.9 Toekomstplannen	36
3.2.10 Sociale druk.....	36
3.2.11 Beloning	36
3.2.12 Betrokkenheid	37
3.3. Met welk doel nemen respondenten verbeterinitiatief?	38
3.3.1 Algemeen	38
3.3.2 Werkinhoudelijk door eigen uitvoering	40
3.3.3 Werkinhoudelijk door VOICE	41
3.3.4 Werkomstandigheden/-omgeving door eigen uitvoering.....	41
3.3.5 Werkomstandigheden/-omgeving door VOICE.....	41
3.4. In welke mate zijn respondenten in staat en gemotiveerd om verbeterinitiatief te nemen?	43
3.4.1 Het al dan niet van toepassing zijn van factoren.....	43
3.4.2 Privésituatie vs. werksituatie.....	43
3.4.3 Conclusie.....	44
3.5. Wat beïnvloedt mensen in de werkcontext bij het nemen van verbeterinitiatief?.....	45

4. Discussie	49
4.1 Beïnvloedende factoren.....	49
4.2 Doelen van verbeterinitiatief.....	57
4.3 Potentieel verbeterinitiatief	59
4.4 Vervolgonderzoek	59
5. Praktische implicaties en aanbevelingen.....	61
Referenties.....	67
Bijlage 1: Case beschrijving	69

Samenvatting

Verbeterinitiatief, in deze studie gedefinieerd als *het identificeren en het uitvoeren of aangeven van mogelijke verbeteringen op het gebied van werkinhoud of werkomstandigheden/-omgeving*, bevindt zich in een relatief jong onderzoeksveld. In dit relatief jonge onderzoeksveld is tot op heden nog geen inductief onderzoek uitgevoerd om tot een totaalbeeld te komen van de factoren die verbeterinitiatief beïnvloeden. Deze studie heeft daarom door middel van kwalitatief onderzoek in de praktijk, onder 25 callcenter agents bij een grote callcenter organisatie, gekeken naar de vraag wat mensen in de werkcontext beïnvloedt bij het nemen van verbeterinitiatief. Hierbij is gewerkt volgens de principes van de Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990). De participanten zijn geobserveerd en bevraagd door middel van semi-gestructureerde interviews. Voor deze interviews is gebruik gemaakt van de Critical Incident Technique (Flanagan, 1954).

Aan de hand van de observaties en interviews zijn allereerst vier typen verbeterinitiatief gedefinieerd: (1) het aankaarten van een mogelijke verbetering aangaande werkinhoudelijke zaken bij een leidinggevende, (2) het aankaarten van een mogelijke verbetering aangaande werkomstandigheden/werkomgeving bij een leidinggevende, (3) het zelf verbeteren van eigen werkzaamheden en (4) het zelf verbeteren van werkomstandigheden/werkomgeving.

Deze studie heeft verder aangetoond dat verschillende factoren van invloed zijn op de bovengenoemde vier typen verbeterinitiatief. *Perceptie van vrijheidsgraden, uitvoering, terugkoppeling, relatie met de leidinggevende, werksfeer, werkplezier, verplichte targets, beloning, toekomstplannen, sociale druk en betrokkenheid* zijn allen van invloed op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief. Hiernaast is geconstateerd dat een slechte *informatievoorziening* zorgt dat mensen negatiever in hun werk staan en dat het afnemen van *eigenaarschap* van een verbeterinitiatief demotiverend werkt.

Ook is aangetoond dat respondenten bepaalde doelen nastreven wanneer zij verbeterinitiatief nemen. *Het creëren of in stand houden van een positief zelfbeeld, baanbehoud, behouden of verhogen van werkplezier, daadwerkelijk verbeteren van de situatie, zekerheid, eigenbelang, werksfeer verbeteren en collega's helpen* zijn gevonden als doelen van het nemen van verbeterinitiatief.

Aan de hand van bovenstaande bevindingen zijn een aantal zaken aanbevolen. Allereerst is het van belang om ervoor te zorgen dat mensen voldoende vrijheidsgraden ervaren om verbeterinitiatief te nemen. Ten tweede is het belangrijk om mensen het gevoel te geven dat er wat gedaan wordt met de initiatieven die zij aandragen. Het is daarom van belang om aangegeven verbeterinitiatieven zo veel mogelijk uit te voeren. Wanneer uitvoering onmogelijk blijkt, is het belangrijk om hier tijdig en duidelijk terugkoppeling over te geven. Gezien het belang van de relatie met de leidinggevende is het belangrijk dat deze terugkoppeling via de directe leidinggevende verloopt.

Sleutelwoorden: *extra-role behavior, verbeterinitiatief, change oriënted organizational citizenship behavior, beïnvloedende factoren, doelen, vrijheidsgraden, uitvoering, terugkoppeling, relatie met leidinggevende.*

1. Theoretisch kader

1.1. Aanleiding

In de huidige kenniseconomie, met zijn snel veranderende processen, is het van belang dat bedrijven competitief zijn, innoveren en verbeteren. Het is van belang dat zij nieuwe concepten introduceren waarmee zij een stap voor zijn op concurrenten. Dat dit tegenwoordig niet meer alleen vanuit het management in gang gezet wordt, maar dat medewerkers hier een grote rol in spelen, wordt onderstreept door wetenschappelijke literatuur over “extra role behavior”. Extra role behavior wordt door van Dyne en LePine (1998) beschreven als *“extra-role behavior is positive and discretionary. It is (1) not specified in advance by role prescriptions, (2) not recognized by formal reward systems, and (3) not a source of punitive consequences when not performed by job incumbents.”* (p. 108). Literatuur over extra role behavior besteedt aandacht aan initiatiefname, verbetering en/of verandering door medewerkers binnen een organisatie. Zo is bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar: voice behavior (van Dyne & LePine, 1998), taking charge (Morrisson & Phelps, 1999), personal initiative (Frese, Fay & Hillburger, 1997), task revision (Staw & Boettger, 1990), innovation (Scott & Bruce, 1994), constructive deviance (Galperin & Burke, 2006) en change oriented organizational citizenship behavior (Choi, 2007).

Wat eerdere onderzoeken dus kenmerkt is dat zij allen aandacht besteden aan initiatiefname, verbetering en/of verandering door medewerkers binnen een organisatie. Het onderzoeksveld van extra role behavior is echter relatief jong. Dit betekent dat er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan is naar oorzaken, gevolgen en precieze uitingen van dit soort gedrag. De bekende studies die wel zijn uitgevoerd (bv. Bettencourt, 2004; Choi, 2007; Frese, Fay & Hillburger, 1997; Galperin & Burke, 2006; LePine & van Dyne, 1998; LePine & van Dyne, 2001; Morrisson & Phelps, 1999; Scott & Bruce, 1994; Staw & Boettger, 1990; Tangirala & Ramanujam, 2008; van Dyne & LePine, 1998) hebben theoretische hypothesen gesteld, en deze vervolgens onderzocht. Op deze manier heeft onderzoek bijvoorbeeld aangetoond dat transformationeel leiderschap extra role behavior verhoogt (Bettencourt, 2004), dat extra role behavior gerelateerd is aan een innovatief klimaat (Choi, 2007; Scott & Bruce, 1994) en dat de openheid van het topmanagement voor suggesties van werknemers van invloed is op de mate waarin extra role behavior tentoongespreid wordt (Morrisson & Phelps, 1999).

Het bestaande onderzoek kan managers een handvat bieden om extra role behavior onder werknemers te faciliteren. Echter, omdat er in voorgaande studies alleen theoretisch beredeneerde relaties onderzocht zijn, is de kans aanwezig dat er onontdekte factoren zijn die extra role behavior beïnvloeden. Tevens is er tot op heden geen inductief onderzoek uitgevoerd om het totaalplaatje van de reeds getrokken conclusies te verifiëren. Deze studie stelt daarom het doel om in de praktijk te kijken wat de factoren zijn die extra role behavior op het werk beïnvloeden.

1.2. Doelstelling en hoofdvraag

Zoals bovenstaand beschreven, bestaan er verschillende specifieke vormen van extra role behavior. Omdat de term change-oriënted organizational citizenship behavior (CoOCB) veel van de overige termen lijkt samen te vatten, is gekozen om uit te gaan van de definitie van

CoOCB: “*Constructive efforts by individuals to identify and implement changes with respect to work methods, policies, and procedures to improve the situation and performance* (Choi, 2007, p. 469). Voor de praktische uitvoerbaarheid van het onderzoek is deze definitie vertaald naar verbeterinitiatief. Dit maakt de doelstelling van dit onderzoek als volgt:

Het doel van deze studie is het bieden van inzicht in factoren die in de werkcontext van invloed zijn op al dan niet nemen van verbeterinitiatief.

Om de doelstelling te behalen is de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Wat beïnvloedt medewerkers in het nemen van verbeterinitiatief?

1.3. Verbeterinitiatief: een nieuwe definitie

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van een case study. Bij het kiezen van de case is gebruik gemaakt van een inschatting van het aantal *vrijheidsgraden* dat de medewerkers hebben. Wrzesniewski en Dutton (2001) stellen hierover in een artikel over jobcrafting dat “*the more task interdependence an employee has, the fewer degrees of freedom he or she has to job craft*” en “*Also, closeness of monitoring or supervision by management may affect whether employees perceive opportunities to job craft*” (p. 184). Omdat jobcrafting gerelateerd is aan het nemen van initiatief voor verbetering, is deze redenering overgenomen. De vrijheid die medewerkers hebben om initiatief te nemen voor verbetering wordt dus beïnvloed door (1) de afhankelijkheid van collega’s bij het uitvoeren van taken, en (2) de mate waarin het management controleert en toezicht houdt. Er is bewust gekozen voor een case waarbij de respondenten een gemiddeld tot lage hoeveelheid vrijheidsgraden hebben, omdat deze respondenten naar verwachting sterker beïnvloed worden door ‘externe’ factoren. Om te onderzoeken welke factoren voor de respondenten van invloed zijn op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief is eerst inzichtelijk gemaakt wat voor verbeterinitiatieven zij wel en niet(meer) nemen. Hierbij zijn vier verschillende typen verbeterinitiatief geconstateerd:

- Het aankaarten van een mogelijke verbetering aangaande werkinhoudelijke zaken bij een leidinggevende.
- Het aankaarten van een mogelijke verbetering aangaande werkomstandigheden/werkomgeving bij een leidinggevende.
- Het zelf verbeteren van eigen werkzaamheden
- Het zelf verbeteren van werkomstandigheden/werkomgeving

Zoals bij “doelstelling en hoofdvraag” beschreven, is de gebruikte definitie van change-oriënted organizational citizenship behavior (CoOCB) voor de praktische uitvoerbaarheid vertaald naar verbeterinitiatief. Bij het constateren van bovengenoemde vier typen verbeterinitiatief bleek de definitie van CoOCB echter niet meer te volstaan. (De definitie was als volgt: “*Constructive efforts by individuals to identify and implement changes with respect to work methods, policies, and procedures to improve the situation and performance*” Choi (2007, p. 469)). De constatering van vier soorten verbeterinitiatief biedt namelijk een verbreding en verdieping van de definitie van Choi (2007). Verbreding in de zin dat de “*constructive efforts by individuals to identify and implement changes*” (in deze studie gezien als verbeterinitiatief) niet alleen betrekking hebben op methoden, beleid en procedures, maar ook op werkomstandigheden/-omgeving. Verdieping in de zin dat “*identify and implement*” verder gespecificeerd kan worden. Een verbeterinitiatief wordt door individuen namelijk inderdaad eerst geïdentificeerd. Anders kan er überhaupt geen sprake zijn van verbeterinitiatief. De wijze van implementeren kan echter onderverdeeld worden in (1) eigen implementatie en (2) het bieden van een aanzet tot implementatie (VOICE, definitie in van

Dyne & LePine, 1998) bij mensen die (naar inzicht van de persoon die het verbeterinitiatief geïdentificeerd heeft) meer invloed/macht/mogelijkheden hebben om het initiatief te implementeren.

Strikt gezien dekt de definitie van Choi (2007) dus slechts één van de in deze studie geïdentificeerde typen verbeterinitiatief, namelijk het zelf verbeteren van eigen werkzaamheden.

Zoals in de aanleiding al naar voren kwam beschrijft de wetenschappelijke literatuur naast change-oriënted organizational citizenship behavior meer vormen van extra-role behavior. Een beknopt overzicht van definities van verschillende vormen van extra-role behavior:

- Voice behavior: *“promotive behavior that emphasizes expression of constructive behavior that emphasizes expression of constructive challenge intended to improve rather than merely criticize”*(van Dyne & LePine, 1998, p. 109).
- Taking Charge: *“Taking charge entails voluntary and constructive efforts, by individual employees, to effect organizationally functional change with respect to how work is executed within the contexts of their jobs, work units, or organizations”* (Morrisson & Phelps, 1999, p. 403).
- Personal initiative: *“Personal initiative is a behaviour syndrome resulting in an individual's taking an active and self-starting approach to work and going beyond what is formally required in a given job.”* (Frese, Fay & Hillburger, 1997, p. 140). *“More specifically, personal initiative is characterized by the following aspects: (1) is consistent with the organization's mission, (2) has a long term focus, (3) is goal directed and action oriented, (4) is persistent in the face of barriers and setbacks, and (5) is selfstarting and proactive”* (Frese, Kring, Soose & Zempel, geciteerd in Frese, Fay & Hillburger, 1997, p. 140).
- Task revision: *“Action taken to correct a faulty procedure, an inaccurate job description, or a role expectation that is dysfunctional for an organization”* (Staw & Boettger, 1990, p. 534).
- Innovation: *“individual innovation begins with problem recognition and the generation of ideas or solutions, either novel or adopted. During the next stage of the process, an innovative individual seeks sponsorship for an idea and attempts to build a coalition of supporters for it. Finally, during the third stage of the innovation process, the innovative individual completes the idea by producing “a prototype or model of the innovation... that can be touched or experienced, that can now be diffused, mass-produced, turned to productive use, or institutionalized”(Kanter).(Scott & Bruce, 1994, p. 582)*
- Constructive deviance : *“ voluntary behaviour that violates significant organizational norms and in so doing contributes to the well-being of an organization, its members, or both”* (Galperin, geciteerd in Galperin & Burke, 2006, p. 333).

Deze termen zijn op verschillende manieren gerelateerd aan verbeterinitiatief zoals dit in dit onderzoek in vier vormen is onderzocht. Zo komt voice behavior overeen met de twee typen verbeterinitiatief waarbij mensen het initiatief aan een leidinggevende aangeven. Verbeterinitiatief wordt in deze studie breder opgevat dan voice behavior omdat verbeterinitiatief waarbij mensen zelf voor de uitvoering zorgen ook meegenomen is.

Taking charge spreekt over verandering van het werk zelf, niet over werkomstandigheden/-omgeving. In deze studie wordt verbeterinitiatief breder opgevat dan taking charge, omdat verbeterinitiatief met betrekking tot werkomstandigheden/-omgeving ook meegenomen is.

Personal initiative gaat uit van een pro-actieve aanpak waarbij mensen zelf het voortouw nemen. Hiermee ligt de focus strikt gezien niet alleen op verbetering. Personal initiative is op dit gebied dus breder gedefinieerd dan verbeterinitiatief zoals onderzocht in deze studie. Hiernaast dient personal initiative consistent te zijn met de missie van de organisatie. De in deze studie gevonden soorten verbeterinitiatief, waarbij mensen de werkomgeving/-omstandigheden willen veranderen, zijn niet per definitie consistent met de missie van de organisatie. Op dit gebied is personal initiative smaller gedefinieerd dan verbeterinitiatief zoals onderzocht in deze studie.

Task revision gaat er per definitie al van uit dat iets foutief, inaccuraat of disfunctioneel is. Voor verbeterinitiatief, zoals gebruikt in deze studie, hoeft dit niet per definitie het geval te zijn. Een verbeterinitiatief kan ook een reeds functionele situatie of omstandigheid nog verder verbeteren. Hiernaast richt task revision zich enkel op procedures, taakomschrijvingen en rolverwachtingen. Verbeterinitiatief, zoals in deze studie gebruikt, heeft een bredere scope. Een actie die gezien wordt als task revision is tevens een verbeterinitiatief. Daarnaast kan een werkinhoudelijk verbeterinitiatief een vorm van task revision zijn, wanneer zich dit richt op een procedure, taakomschrijving of rolverwachting.

Innovation doorloopt, zoals beschreven door Scott en Bruce (1994), drie fasen. Voor verbeterinitiatief, zoals onderzocht in deze studie, is het echter niet noodzakelijk om deze drie fasen te doorlopen. In deze studie is het voldoende wanneer een verbeterinitiatief geïdentificeerd wordt, en uitgevoerd of aan een leidinggevende aangegeven wordt.

Constructive deviance schendt organisatienormen en draagt als zodanig bij aan het welbevinden van de organisatie en/of de medewerkers. Bij verbeterinitiatief, zoals dit in deze studie onderzocht is, is het niet noodzakelijk om organisatienormen te schenden. Verbeterinitiatief omvat hierdoor meer gedragingen dan constructive deviance. Bepaalde gevallen van constructive deviance kunnen wel als verbeterinitiatief gezien worden. Andersom hoeft dit niet het geval te zijn.

Een definitie die alle vier in deze studie gevonden typen verbeterinitiatief dekt, is in de huidige literatuur dus niet gevonden. Daarom stel ik in het verlengde van deze studie de volgende definitie voor van verbeterinitiatief (in de werkcontext):

Verbeterinitiatief is het identificeren en het uitvoeren of aangeven van mogelijke verbeteringen op het gebied van werkinhoud of werkomstandigheden/-omgeving.

1.4. Deelvragen

Zoals beschreven is geconstateerd dat respondenten vier soorten verbeterinitiatief nemen. De vraag is waaróm de respondenten deze verbeterinitiatieven wel of niet nemen. Omdat gebeurtenissen op het menselijke en communicatieve vlak hier een grote invloed op hebben is de Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) gehanteerd als interviewtechniek. Het gebruik van de Critical Incident Technique houdt voor dit onderzoek in dat gezocht is naar 'kritieke' gebeurtenissen. In deze studie zijn dit gebeurtenissen die invloed hebben op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief. Deelvraag één verwoordt de 'waarom' vraag met gebruik van de Critical Incident Technique:

1. *Hoe beschrijven respondenten de kritieke gebeurtenissen die van invloed zijn op het al dan niet (meer) nemen van verbeterinitiatief?*

Deze deelvraag is uiteindelijk in twee fasen beantwoord. In de eerste fase zijn de kritieke gebeurtenissen geïdentificeerd en vertaald naar algemenere ‘factoren’ die het al dan niet nemen van verbeterinitiatief beïnvloeden. De drie factoren die het meest prominent naar voren kwamen zijn vervolgens in de tweede fase middels diepte interviews verder onderzocht. Dit betreft de factoren *uitvoering*, *terugkoppeling* en *relatie met leidinggevende*.

Naast het zoeken naar gebeurtenissen die het al dan niet nemen van verbeterinitiatief beïnvloeden is een tweede manier gehanteerd om zicht te krijgen op de vraag waarom respondenten wel of niet verbeterinitiatief nemen. Hiervoor is gekeken naar de doelen die respondenten nastreven wanneer zij verbeterinitiatief nemen. Dit zorgt voor beantwoording van de volgende deelvraag:

2. *Met welk doel nemen respondenten verbeterinitiatief?*

Omdat dit onderzoek zoekt naar (externe) factoren die verbeterinitiatief op het werk beïnvloeden, is gekozen om geen aandacht te besteden aan persoonskenmerken die niet direct een aangetoonde connectie met verbeterinitiatief hebben (zoals “the big five”, meer informatie over de historische informatie hiervan is te vinden in Goldberg, 1994). Een persoonskenmerk dat wel interessant is in het kader van deze studie is de mate waarin respondenten in staat zijn en gemotiveerd zijn om verbeterinitiatief te nemen. In dit onderzoek is dit *potentieel verbeterinitiatief* genoemd. Dit persoonskenmerk is onderzocht om te kijken of de mate waarin respondenten in staat zijn en gemotiveerd zijn om verbeterinitiatief te nemen het al dan niet van toepassing zijn van een factor kan verklaren. Om de mate waarin respondenten in staat zijn en gemotiveerd zijn om verbeterinitiatief te nemen vast te stellen, is ook gekeken naar een eventueel verschil tussen de werksituatie en de privésituatie voor wat betreft het nemen van verbeterinitiatief. De volgende deelvraag is hiervoor beantwoord:

3. *In welke mate zijn respondenten in staat en gemotiveerd om verbeterinitiatief te nemen?*

- a. *In werkcontext*
- b. *In privécontext*

1.5. Uitkomsten en belang

Deelvragen 1 t/m 3 zorgen voor beantwoording van de hoofdvraag. Hierbij is uitgegaan van de nieuwe definitie van verbeterinitiatief. De uitkomsten van deze studie zijn van belang voor zowel de wetenschap als de praktijk. Het feit dat voor het eerst een definitie gegeven is van verbeterinitiatief als op zichzelf staand concept, biedt een extra dimensie voor het wetenschappelijke onderzoeksveld van extra role behavior. Hiernaast biedt deze studie inzicht in de factoren die van invloed zijn op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief en de doelen die men na kan streven bij het nemen van verbeterinitiatief. Deze uitkomsten vormen een extra onderbouwing voor eerder wetenschappelijk onderzoek en bieden extra inzicht in de menselijke motivatie achter het al dan niet vertonen van (een specifieke vorm van) extra role behavior.

Daarnaast biedt deze studie meerwaarde voor de praktijk door de resulterende inzichten te vertalen in praktische handvatten voor managers om verbeterinitiatief onder werknemers te faciliteren. Gebruik van deze handvatten kan zorgen voor een verhoogde mate van innovatie binnen bedrijven, efficiëntere werkwijzen etc.

Voor het beschrijven van de uitkomsten van het onderzoek is in het volgende hoofdstuk eerst de gebruikte methode uiteengezet.

2. Methoden

Dit hoofdstuk beschrijft de methoden die gebruikt zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen. Paragraaf 2.1 biedt een beschrijving van de onderzoekscase en de respondenten waaronder dit onderzoek is uitgevoerd. Paragraaf 2.2 biedt een uiteenzetting van de gebruikte technieken en paragraaf 2.3 beschrijft, tot slot, welke procedures gevolgd zijn bij het uitvoeren van dit onderzoek.

2.1 Case en respondenten

Om in de praktijk te kijken wat de factoren zijn die verbeterinitiatief beïnvloeden, is er gebruik gemaakt van een case study. De case is Cendris Nijmegen, een dependance van een callcenter organisatie. Meer specifiek is onderzoek gedaan op één belvloer van Cendris.

Enerzijds is voor Cendris gekozen omdat vooraf verwacht werd dat callcenter agents (vanaf hier “agents” genoemd) een lage tot gemiddelde perceptie hebben van het aantal vrijheidsgraden dat zij hebben om verbeterinitiatief te nemen. Voor deze respondentengroep is bewust gekozen omdat verwacht werd dat andere respondenten die een hoge mate van vrijheidsgraden ervaren sowieso al verbeterinitiatief nemen. Vaak omdat dit onderdeel van hun taakfunctieomschrijving is. Bij respondenten met een perceptie van een hoog aantal vrijheidsgraden is de verwachting dat er minder factoren te vinden zijn die het al dan niet nemen van verbeterinitiatief beïnvloeden. Anderzijds is Cendris gekozen uit praktische overwegingen.

Wat het aantal benodigde respondenten betreft stellen Rennie, Phillips en Quartaro (1988, p. 144) dat *“after saturation has been achieved, the researcher’s focus shifts to the relationships among categories”*. Dit betekent dat het verzamelen van data pas afgerond wordt wanneer nieuwe respondenten geen belangrijke nieuwe informatie meer toevoegen. Dit principe is gehanteerd, en resulteerde uiteindelijk in een totaal van 25 respondenten. Vijftien in de inventarisatiefase en tien in de uitwerkingsfase (meer informatie over deze fasen is te vinden in hoofdstuk vijf: werkwijze). Per fase is aan de teamleiders gevraagd om een representatieve steekproef samen te stellen van agents, zodat het geheel aan respondenten een dwarsdoorsnede vormt voor de gehele groep. Dit met name op het gebied van werkervaring, leeftijd en mondigheid.

Meer informatie over Cendris Nijmegen is te vinden in bijlage één: Case beschrijving.

2.2 Onderzoekstechnieken

Critical incident technique

Voor het zoeken naar factoren die invloed hebben op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief (vanaf hier ook *beïnvloedende factoren* genoemd) is de nadruk gelegd op het communicatieve en menselijke aspect binnen Cendris Nijmegen. Aan het begin van deze studie werd verwacht dat gebeurtenissen op dit vlak een grote invloed zouden hebben op verbeterinitiatief. Om de nadruk op deze gebeurtenissen te leggen is de Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) gekozen als interviewtechniek. De Critical Incident Technique richt zich namelijk, zoals de naam al doet vermoeden, op gebeurtenissen: zogenaamde kritieke incidenten. Het gebruik van de Critical Incident Technique houdt voor dit onderzoek in dat gezocht is naar kritieke gebeurtenissen die invloed hebben op verbeterinitiatief.

Potentieel verbeterinitiatief

Naast de kritieke gebeurtenissen is in dit onderzoek gekeken naar één persoonskenmerk, namelijk de mate waarin respondenten in staat zijn en gemotiveerd zijn om verbeterinitiatief te nemen. In dit onderzoek wordt dit *potentieel verbeterinitiatief* genoemd. Het doel van het opnemen van potentieel verbeterinitiatief is tweeledig. Enerzijds was vooraf de verwachting dat de beïnvloedende factoren die uit dit onderzoek naar voren komen, door persoonsverschillen, niet op elke respondent betrekking hebben. Met potentieel verbeterinitiatief kan gekeken worden of de mate waarin respondenten in staat zijn en gemotiveerd zijn om verbeterinitiatief te nemen het al dan niet van toepassing zijn van een factor kan verklaren. Anderzijds biedt potentieel verbeterinitiatief zicht op het verschil tussen de privé situatie en de werksituatie wat betreft het nemen van verbeterinitiatief.

Omdat er nog geen schaal voor potentieel verbeterinitiatief bestaat is een set van (semi-gestructureerde) vragenstellingen ontwikkeld die de mate van potentieel verbeterinitiatief zichtbaar maakt. Deze vragenstellingen zijn te vinden in de volgende paragraaf: “2.3. procedure”.

Grounded theory

Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van de procedures van de Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990). De Grounded Theory biedt technieken en handvatten voor het ontwerpen van theorie vanuit data die in de praktijk verzameld wordt. Het is een inductieve methode die ervoor zorgt dat de gevormde theorie een zo goed mogelijke ‘fit’ heeft met de onderzochte praktijksituatie.

Praktisch gezien houdt de methode in dat alle beschikbare data (hier uitwerkingen van interviews en observaties) grondig onderzocht wordt op overeenkomsten (hier wat betreft (de)motiverende gebeurtenissen, doelen en potentieel verbeterinitiatief). Aan de overeenkomstige uitkomsten wordt vervolgens een beschrijvende label toegekend. Deze labels worden vervolgens gecategoriseerd waardoor ‘factoren’ ontstaan. Dit zijn uitkomsten die als het ware veralgemeniseerd zijn. Wanneer er bijvoorbeeld meerdere labels waren toegekend die te maken hebben met de relatie met de teamleider, dan resulteerde dit in de factor “relatie met de leidinggevende”. Alle factoren vormen samen de uitkomst van dit onderzoek. In de volgende paragraaf is deze werkwijze in groter detail terug te vinden.

2.3 Procedure

De uitwerking van de eerder genoemde methoden kan globaal gezien onderverdeeld worden in twee processen: data collectie en data analyse. In de onderstaande paragraaf zijn beide processen beschreven. Belangrijk is hierbij om data collectie en data analyse te zien als twee sequentiële processen die gelijktijdig uitgevoerd worden en elkaar aanvullen. Meer hierover in “5.2. data analyse”.

2.3.1 Data collectie

In dit proces is de data verzameld. Deze data betreft verbeterinitiatieven en kritieke incidenten en/of factoren die hier invloed op hebben (gehad). De datacollectie heeft in twee fasen plaatsgevonden: (1) **inventarisatie** van verbeterinitiatieven en incidenten/ factoren, en (2) **uitwerking** van incidenten/factoren.

Fase 1: Inventarisatie

In deze fase zijn de al dan niet genomen verbeterinitiatieven en de beïnvloedende kritieke incidenten geïnventariseerd.

Dor middel van observatie is op zoek gegaan naar verbeterinitiatieven, kritieke incidenten die hier invloed op hebben en situaties waarin verbeterinitiatieven verwacht waren maar desondanks uitbleven¹. Er is hiervoor gezocht naar situaties en locaties waar verbeterinitiatieven en incidenten te verwachten zijn. Dit zijn vergaderingen, coachingsgesprekken, de balie waar de leidinggevenden zitten en simpelweg de afdeling als geheel. Notities van observaties zijn aan het eind van elke dag op een laptop vastgelegd.

Hiernaast zijn semigestructureerde interviews gevoerd met de respondenten. Bij de vraagstelling is getracht zo veel mogelijk informatie te vergaren over mogelijke verbeterpunten die respondenten zien, eventuele verbeterinitiatieven die zij (naar aanleiding van de verbeterpunten) hebben genomen en redenen (gebeurtenissen) waarom zij wel of niet verbeterinitiatief hebben genomen . Hiervoor zijn de volgende vragen als uitgangspunt genomen:

Tabel 1: Inventarisatiefase - leidende vraagstellingen

- Wat vind je leuk/minder leuk of goed/minder goed aan je werk/dit onderdeel?
- Waarom doe je [handeling] zo?
- Kan [handeling of situatie] volgens jou beter?
- Heb je het hier wel eens met collega's over?
- Zijn er dingen aan je werk die je zou willen verbeteren?
 - o Doe je hier iets mee?
- Heb je wel eens initiatief genomen om iets te verbeteren?
 - o Wat/hoe precies?

¹ Bij verbeterinitiatieven kan gedacht worden aan: het doen van een verbetersuggestie in een vergadering, het aanpassen van werkzaamheden om deze efficiënter te maken, het aanspreken van een collega op niet efficiënt gedrag, etc. Bij situaties waar dergelijke uitingen te verwachten zouden zijn maar desondanks uitblijven kan gedacht worden aan: het hebben van kennis van verbetermogelijkheden maar dit niet uiten in vergaderingen of persoonlijke communicatie, het zien van deficiënties in de huidige situatie maar hier niets aan doen, etc. Bij kritieke incidenten kan gedacht worden aan een ruzie op het werk, complimenten van de manager, ideeën inbrengen in een vergadering, waar vervolgens wel of niet wat mee gedaan wordt, etc.

- o Waarom wel/niet? Specifieke gebeurtenissen?
- Heb je wel eens mogelijkheden gezien om iets te verbeteren, maar uiteindelijk niets gedaan?
 - o Wat/hoe precies?
 - o Waarom wel/niet? Specifieke gebeurtenissen?

Deze semigestructureerde interviews zijn opgenomen en woord voor woord in tekst omgezet. Deze tekst is vervolgens geanalyseerd zoals beschreven in paragraaf 2.3.2 “Data analyse”. Deze analyse resulteerde in een lijst met factoren die voor de respondenten van invloed zijn op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief in de toekomst.

Fase 2: Uitwerking

In deze fase zijn enkele van de meest voorkomende factoren van de uit fase één resulterende lijst verder uitgewerkt in semigestructureerde diepte interviews. Hiermee zijn de factoren verder gespecificeerd en is gezorgd voor verdere verificatie van de relatie tussen de desbetreffende factoren en toekomstig verbeterinitiatief. Ook is achterhaald wat voor doelen respondenten voor ogen hebben bij het nemen van verschillende soorten verbeterinitiatief. De gebruikte leidende vraagstellingen zijn weergegeven in tabel twee. Op deze vraagstellingen is verder doorgevraagd om details te achterhalen.

Tabel 2: Uitwerken kritieke incidenten - leidende vraagstellingen

Uitvoering

- Heb je wel eens verbetersuggesties/problemen over je werk aan je teamleider aangegeven?
 - o Kun je een recent voorbeeld geven?
- Is daar toen wat mee gedaan?
- Komt dit vaker voor?
- Wat doet dit met je? / wat zijn de gevolgen hiervan voor jou?
- Neem je hierdoor in de toekomst sneller of minder snel initiatief om weer wat aan te geven? Of heeft dit geen invloed?

- Heb je wel eens een mogelijke verbetering met betrekking tot materialen en/of werkomstandigheden aan je teamleider aangegeven?
 - o Kun je een recent voorbeeld geven?
- Is daar toen wat mee gedaan?
- Komt dit vaker voor?
- Wat doet dit met je? / wat zijn de gevolgen hiervan voor jou?
- Neem je hierdoor in de toekomst sneller of minder snel initiatief om weer wat aan te geven? Of heeft dit geen invloed?

Terugkoppeling

- Kreeg je nog terugkoppeling over de verbetering die je aangaf?
 - o Hoe lang duurde het tot je terugkoppeling kreeg?
 - o Op wat voor manier/toon kreeg je terugkoppeling?
- Komt dit vaker voor?
- Wat doet dit met je? / wat zijn de gevolgen hiervan voor jou?
- Neem je hierdoor in de toekomst sneller of minder snel initiatief om weer wat aan te geven? Of heeft dit geen invloed?

Relatie met leidinggevende

- Wat vind je van je relatie met je leidinggevende(n)?
- Kun je een recente gebeurtenis beschrijven die hier kenmerkend voor is?
- Wat doet dit met je? / wat zijn de gevolgen hiervan voor jou?

Invloed van gebeurtenis op vier soorten verbeterinitiatief:

- Heeft deze gebeurtenis invloed op de mate waarin je zelf je eigen werk zult proberen te verbeteren?
- Heeft deze gebeurtenis invloed op de mate waarin je verbetersuggesties/problemen over je werk aangeeft aan je teamleider?
- Heeft deze gebeurtenis invloed op de mate waarin je aan je teamleider aangeeft dat materialen en/of werkomstandigheden beter kunnen?
- Heeft deze gebeurtenis invloed op de mate waarin je zelf je werkomgeving probeert te verbeteren? (denk hierbij bijvoorbeeld aan het openzetten van een raam, zelf de werksfeer verhogen, etc.)

Verdieping

- Wat vind je verder belangrijk in de relatie met je leidinggevende?
- Kun je hier voorbeelden van geven?

Doelen

- Waarom verbeter je je eigen werk?
- Waarom geef je verbetersuggesties/problemen over je werk aan aan je teamleider?
- Waarom geef je aan je teamleider aan dat materialen en/of werkomstandigheden beter kunnen?
- Waarom probeer je zelf je werkomgeving te veranderen? Denk hierbij bijvoorbeeld aan het openzetten van een raam, zelf de werksfeer verhogen, etc.)

Deze diepte interviews zijn opgenomen en woord voor woord in tekst omgezet. Deze tekst is vervolgens geanalyseerd zoals beschreven in “5.2 Data analyse”.

Potentieel verbeterinitiatief

Voor het verkrijgen van informatie over het potentieel verbeterinitiatief van respondenten, zijn de volgende leidende vraagstellingen gebruikt:

Tabel 3: Potentieel verbeterinitiatief - leidende vraagstellingen

1. Ben je in iemand die graag initiatief neemt?
2. Zie je vaak kansen voor verbetering?
3. Neem je vaak initiatief voor verbetering?
4. Zie je hierbij een verschil tussen je privé situatie en je werksituatie? (zo ja, waarom?)
5. Kun je op een schaal van 1 tot 10 aangegeven in hoeverre je in privécontext initiatief neemt voor het verbeteren van de huidige situatie?
6. Kun je op een schaal van 1 tot 10 aangegeven in hoeverre je in werkcontext initiatief neemt voor het verbeteren van de huidige situatie?

Antwoorden op de vragen zijn opgenomen en woord voor woord in tekst omgezet. Deze tekst is vervolgens geanalyseerd zoals beschreven in “5.2 Data analyse”.

2.3.2 Data analyse

De analyse heeft zich geconcentreerd op data rondom twee hoofdthema's: data met betrekking tot de verbeterinitiatieven en de critical incidents, en data met betrekking tot het potentieel verbeterinitiatief. Onderstaand is een uiteenzetting gegeven van de wijze waarop deze data is geanalyseerd.

Verbeterinitiatieven en critical incidents

Zoals aangegeven in paragraaf 2.3.1 "data collectie" zijn alle observaties aan het eind van elke dag vastgelegd en zijn alle semigestructureerde interviews woord voor woord in tekst omgezet. De uitgeschreven observaties en interviews zijn ingevoerd in een programma voor kwalitatief onderzoek en vervolgens regel voor regel geanalyseerd volgens de principes van de Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990).

Fase 1: Inventarisatie

De analyse heeft zich in de inventarisatiefase gericht op het identificeren van soorten verbeterinitiatieven en gebeurtenissen en factoren die invloed hebben op het nemen van verbeterinitiatief (d.w.z. open coding; Strauss & Corbin, 1998). Hiervoor is de data regel voor regel geanalyseerd en gecodeerd. Enkele voorbeelden van de wijze waarop data gecodeerd is:

- De genoteerde observatie "*Agent [naam] liep naar de balie van de teamleiders en zei tegen teamleider [naam] dat het zinloos is om zakelijke klanten 's avonds terug te bellen*" is gecodeerd als "werkinhoudelijk verbeterinitiatief door voice".
- De uitspraak "*nu is de teamleider weg en hij heeft de afspraken nooit meer nagekomen. Mijn vertrouwen is hierdoor beschadigd.*" is gecodeerd als "relatie met de leidinggevende".
- De uitspraak "*Ja onder andere als je gewoon heel goed betaald krijgt, ja dan doe ik ook beter mijn best natuurlijk.*" is gecodeerd als "beloning".

Wanneer een verbeterinitiatief of een beïnvloedende gebeurtenis of factor gevonden werd, is dit vergeleken met uitwerkingen van eerdere interviews en observaties. Ook heeft de onderzoeker in latere interviews continu gezocht naar (positief en negatief) bewijs voor de reeds gevonden verbeterinitiatieven en beïnvloedende factoren.

Tijdens dit coderingsproces is gekeken naar relaties tussen de gevonden categorieën en subcategorieën (d.w.z. axial coding; Strauss & Corbin, 1998). Hiernaast heeft constante vergelijking plaatsgevonden tussen de interviews om verschillen en overeenkomsten te definiëren. Er is dus rekening gehouden met een belangrijk aandachtspunt van de Grounded Theory, namelijk dat: "*Data collection and analysis are interrelated processes*" (Corbin & Strauss, 1990, p. 6).

Bij n=15 was de data dermate verzadigd dat de beslissing is genomen om verder te gaan naar de uitwerkingsfase. Op dit moment waren vier verschillende typen verbeterinitiatief geïdentificeerd, alsmede twaalf factoren die het al dan niet nemen van verbeterinitiatief beïnvloedden.

Fase 2: Uitwerking

Omdat aan het eind van de inventarisatiefase bleek dat de data bij twaalf beïnvloedende factoren verzadigd was, is ervoor gekozen om in de uitwerkingsfase de drie meest prominente factoren diepgaander te onderzoeken. Deze drie factoren (uitvoering, terugkoppeling en

relatie met leidinggevende) zijn verder onderzocht door middel van de vragen in tabel twee. Om de theorie nog verder te verrijken is, naast de drie factoren, ook gekeken naar de doelen die respondenten nastreven bij het nemen van de vier verschillende typen verbeterinitiatief.

Net als in de inventarisatiefase is de data regel voor regel geanalyseerd. De nadruk lag bij deze analyse vooral op het verduidelijken van de relatie die de drie factoren hebben met de vier verschillende typen verbeterinitiatief. Ook zijn relaties gelegd tussen de doelen die respondenten nastreven en de factoren die het al dan niet nemen van verbeterinitiatief beïnvloeden (d.w.z. axial coding; Strauss & Corbin, 1998).

De analyse heeft in deze fase ook gezorgd voor verfijning van de theorie (d.w.z. selective coding; Strauss & Corbin, 1998), omdat verschillende extra nuances in de relaties aangebracht zijn. De analyse heeft echter niet geresulteerd in één kerncategorie, omdat veel van de beïnvloedende factoren een opzichzelfstaande invloed hebben op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief. Bij $n=10$ was de data dermate verzadigd dat de beslissing is genomen om het onderzoek af te ronden.

Potentieel verbeterinitiatief

Om een beeld te krijgen van het potentieel verbeterinitiatief dat respondenten hebben, zijn de leidende vraagstellingen gebruikt zoals beschreven in tabel drie. De woordelijke uitwerking van de antwoorden die respondenten hierop gaven, zijn op twee manieren geanalyseerd. Allereerst is de mate waarin respondenten zeggen verbeterinitiatief te nemen vergeleken met de eerder gevonden beïnvloedende factoren. Dit om te kijken of bepaalde beïnvloedende factoren alleen gelden voor respondenten die in hoge of lage mate verbeterinitiatief zeggen te nemen op het werk. Deze analyse leverde echter geen resultaat op, omdat de respondenten over het algemeen nauwelijks verschillende antwoorden geven op de vraag in hoeverre zij op het werk verbeterinitiatief nemen.

De data is ook geanalyseerd om te zoeken naar een verschil tussen het nemen van verbeterinitiatief in de privé situatie en het nemen van verbeterinitiatief in de werksituatie. Hiervoor is allereerst gekeken wat respondenten antwoordden op de vraag “zie je hierbij een verschil tussen je privé situatie en je werksituatie?”. Vervolgens is elke respondent gevraagd om dit verschil tastbaar te maken door een cijfer te geven aan de mate waarin zij in beide situaties verbeterinitiatief nemen. Vervolgens zijn alle gegevens bij elkaar gelegd om te kijken of mensen over het algemeen wel of niet een verschil zien tussen de privé situatie en de werksituatie. Dit bleek wel het geval te zijn. Hierna is van alle cijfermatige scores het gemiddelde uitgerekend om te komen tot een beeld van de mate van verschil tussen deze privé situatie en de werksituatie. Tot slot zijn alle antwoorden op de vraag waarom mensen verschil zien tussen de privé situatie en de werksituatie regel voor regel geanalyseerd volgens de principes van de Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990). Omdat de hoeveelheid gegevens beperkt was (tien antwoorden), bleek het voldoende om antwoorden onderling te vergelijken en zodoende categorieën aan te brengen (d.w.z. open coding; Strauss & Corbin, 1998).

Beantwoording hoofd-, deel- en onderzoeksvragen

Naar aanleiding van bovenstaande analyses zijn de deelvragen en vervolgens de onderzoeksvraag beantwoord. De analyse van verbeterinitiatieven en critical incidents leidt tot beantwoording van deelvraag één. Dit houdt in dat het nemen van initiatief voor verbetering

en de kritieke gebeurtenissen die hierop van invloed zijn beschreven zijn. De analyse van de doelen die respondenten nastreven met het nemen van verbeterinitiatief zorgt voor beantwoording van deelvraag twee.

De analyse van potentieel verbeterinitiatief leidt tot beantwoording van deelvraag drie. Dit houdt in dat bekend is in welke mate de respondenten in staat zijn en gemotiveerd zijn om verbeterinitiatief te nemen. Ook is het verschil tussen privécontext en werkcontext hier beschreven.

Het geheel aan analyses leidt tot beantwoording van de onderzoeksvraag. Dit houdt in dat er aan de hand van de beantwoording van de deelvragen een overzicht is gemaakt van factoren die mensen beïnvloeden bij het al dan niet nemen van verbeterinitiatief.

3. Resultaten

3.1. Hoe is het nemen van verbeterinitiatief te beschrijven in een werkcontext?

Voor het beschrijven van verbeterinitiatief in de werkcontext van de callcenter agents bij Cendris is het allereerst belangrijk om een beeld te schetsen van de mogelijkheden die zij hiertoe hebben. Deze mogelijkheden tot verbeterinitiatief zijn in te delen in vier categorieën:

- Het aankaarten van een mogelijke verbetering over werkinhoudelijke zaken bij een teamleider.
- Het aankaarten van een mogelijke verbetering aangaande werkomstandigheden/werkomgeving bij een teamleider.
- Het zelf verbeteren van eigen werkzaamheden
- Het zelf verbeteren van werkomstandigheden/werkomgeving

Het aankaarten van een mogelijke verbetering bij een teamleider kan gezien worden als VOICE. Dit wordt door van Dyne en LePine (1998, p. 109) gedefinieerd als “*promotive behavior that emphasizes expression of constructive behavior that emphasizes expression of constructive challenge intended to improve rather than merely criticize*”

3.1.1 Wat voor verbeterinitiatieven nemen respondenten wel (weer)?

De vier categorieën verbeterinitiatieven die respondenten (kunnen) nemen, zijn uiteengezet in matrix 1. Deze matrix is onderverdeeld naar de mate waarin de initiatiefnemer controle heeft over de verbetermogelijkheden en naar het onderwerp van initiatiefname.

		Controle over verbetermogelijkheden	
		Laag (voice)	Hoog (zelf uitvoeren)
Onderwerp van initiatiefname	Werkinhoudelijk	• Vragen om coaching/hulp • Aangeven aan TL ervaren medewerker naast onervaren medewerker zetten. • Belstrategieën overleggen • Aangeven dat het fijn is om persoonsgegevens zelf te kunnen aanpassen (overledenen of oude klantgegevens) • 'sAvonds terug bellen sorteert meer effect • Wens voor meer projecten/afwisseling • Bellen tijdens etenstijd werkt niet • Communicatietraining niet goed	• Zelf gesprek verbeteren, vrolijk, vriendelijk, elk gesprek anders proberen • Solliciteren voor coachingsfunctie • Experimenteren met openingszinnen • Tekst uit voicelog niet oplezen omdat het dom klinkt • Tekst persoonlijker maken bij aanspreken klant • Leuke variant van turflijstje maken • Zelf additionele klantinformatie opzoeken • Op papier zetten hoe te moet werken
	Werkomstandigheden/-omgeving	• Aangeven dat de volgende materialen beter kunnen: • Stoelen • Bureau's • Headsets • Computers • Vloerbedekking • Aangeven dat de volgende werkomstandigheden beter kunnen: • Parkeergelegenheid • Kwaliteit van de lucht • Veiligheid (iedereen kan binnen komen) • Sfeer van omgeving • Relationele aspecten met collega's • Kantine, aanwezigheid en kwaliteit van omgeving. Wens om zelf kantine te runnen	• Raam open zetten • Zelf kantine opzetten • Verwarming lager zetten • Persoonlijk geschil oplossen

Matrix 1

Agents spreken vaker over mogelijke verbeterinitiatieven op het gebied van VOICE, dan over mogelijke verbeterinitiatieven op het gebied van eigen uitvoering. Dit is een weerspiegeling van het relatief lage aantal vrijheidsgraden dat de agents ervaren om zelf een verbeterinitiatief uit te voeren. Wanneer zij een laag aantal vrijheidsgraden ervaren om zelf verbeterinitiatief uit te voeren, zullen ze eerder geneigd zijn om een verbeterinitiatief middels VOICE aan de teamleider aan te geven, omdat ze denken dat deze wel invloed kan uitoefenen. Een agent verwoordt dit als volgt:

“Ik denk niet dat ik invloed heb om iets te veranderen. Kan alleen door wat aan te geven. Enige dat ik kan doen is scores behalen. Dat is het enige dat ik kan doen. Ik heb geen invloed erop eigenlijk om iets te veranderen. Teamleiders en managers hebben daar wel invloed op. Jammer dat ik er geen eigen invloed op heb. Je hebt zo weinig macht over iets.”

Een andere agent verwoordt de ervaring van een laag aantal vrijheidsgraden als volgt:

“Je moet gewoon bellen de hele dag.. en.. dat is het eigenlijk he.. en als het niet goed is dan vraag je aan hun verbetering en dat ga je dan doen. Meer kun je d'r niet aan doen”

De ervaring van een laag aantal vrijheidsgraden resulteert in het feit dat een groot deel van de verbeterinitiatieven die agents nemen te plaatsen is aan de linkerzijde van de matrix, bij VOICE.

3.1.2 Wat voor verbeterinitiatieven nemen respondenten niet (meer)?

Ook verbeterinitiatieven die niet (meer) genomen worden zijn hoofdzakelijk te plaatsen in het linker kwadrant van de matrix: het gebied van VOICE behavior. En ook dit hangt samen met het lage aantal vrijheidsgraden dat agents ervaren om zelf verbeterinitiatieven uit te voeren. Immers, wanneer een agent in eerste instantie al de perceptie heeft dat er geen mogelijkheden zijn om verbeterinitiatief zelf uit te voeren, zal deze agent ook niet aangeven dat hij/zij, om welke reden dan ook, een bepaald verbeterinitiatief niet meer uitvoert. Dit houdt in dat de perceptie van voldoende vrijheidsgraden voor het nemen van verbeterinitiatief een vereiste is voor agents om het zelf uitvoeren van verbeterinitiatief überhaupt te overwegen.

Het feit dat voor veel agents (op het gebied van het zelf uitvoeren van verbeterinitiatieven) niet aan deze vereiste voldaan wordt, zorgt er logischerwijs ook voor dat er op dit gebied weinig beïnvloedende gebeurtenissen en factoren te vinden zijn. Er zijn zelfs helemaal geen gevallen gevonden waarbij verbeterinitiatief niet meer zelf uitgevoerd wordt. Dit betekent dat er geen gebeurtenissen of factoren gevonden zijn die verbeterinitiatief door eigen uitvoering negatief beïnvloeden. Wel zijn er factoren gevonden die verbeterinitiatief door eigen uitvoering positief beïnvloeden. Deze zijn te vinden in paragraaf twee.

De verbeterinitiatieven die respondenten niet (meer) nemen vallen dus in de VOICE categorie van verbeterinitiatief. Zo geeft een agent bijvoorbeeld aan dat ze niet meer het initiatief zal nemen om een verbetersuggestie aangaande werkomstandigheden aan te geven aan teamleiders:

“Het is niet normaal dat als je hier al zes jaar werkt en je zit nog met een kistje onder je voeten. Er hoort gewoon een voetenbankje te komen als dat nodig is” [...] “De verhalen die ik dan hoor van anderen zijn van we zijn hier al zes jaar mee bezig, dan denk ik van dan hoeft je daar zelf geen energie meer in te stoppen.”

Ook zijn er gevallen waarin VOICE verbetersuggesties nog wel aangegeven worden, maar alleen nog maar aan specifieke teamleiders:

“Nou in principe heb ik iets van zoek het maar uit want ik weet toch dat ik in mijn gelijk sta en wat hij zegt klopt niet”. Oke.. en dan ga je dus wel eerder naar andere teamleiders toe of..? “Ja dan ga ik naar andere teamleiders toe.”

Het komt ook voor dat agents over het algemeen geen VOICE verbeterinitiatieven meer zeggen aan te geven richting teamleiders:

“Ik ben wel meestal zo dat het wel meer dan een keer probeer maar op een gegeven moment heb ik het gevoel, en dat is nu ook nu hebben we een soort weekoverleg één keer in de zoveel tijd, en dan zie je ook dat niet alleen van mij uit maar ook van andere mensen dat er toch heel vaak dezelfde punten zijn die terugkomen. Dat mensen dan vragen van we zouden toch dat en dat doen of dat luisteren, ook gewoon dingen die echt met het werk te maken hebben dus niet alleen leuke dingen die wij dan graag willen doen. En we weten dus niet altijd wat de reden is dat daar niets aan gedaan wordt. Dus dat de teamleiders niet nauwkeurig genoeg zijn om dat op te schrijven en daar wat mee te doen. Dat ze het vergeten dus of dat ze het ook erg druk hebben en dat ze er gewoon niet aan toe komen, maar dat weten wij gewoon niet, dus op een gegeven moment geef ik het gewoon op, en dat is het dan ongeveer.”

3.2. Hoe beschrijven respondenten de kritieke gebeurtenissen die van invloed zijn op het al dan niet (meer) nemen van verbeterinitiatief?

In de eerste onderzoeksfase (inventarisatie) is gezocht naar gebeurtenissen die het al dan niet nemen van verbeterinitiatief beïnvloeden. In een aantal gevallen spreken respondenten niet over een specifieke gebeurtenis, maar over factoren die samengesteld zijn uit meerdere gebeurtenissen die niet specifiek te noemen zijn. In paragrafen 3.2.1 tot en met 3.2.12 zijn de beïnvloedende gebeurtenissen en factoren besproken.

In de tweede onderzoeksfase (uitwerking) is dieper ingegaan op een selectie van de meest prominente gebeurtenissen/factoren, namelijk: *uitvoering*, *terugkoppeling* en *relatie met de leidinggevende*. In paragrafen 3.2.1 tot en met 3.2.3 zijn de resultaten van de inventarisatie daarom uitgebreid met inzichten uit de uitwerkingsfase.

3.2.1 Uitvoering

Zoals gesteld in hoofdstuk één, hebben de agents het gevoel dat ze een laag aantal vrijheidsgraden hebben. Dit maakt ze, voor de daadwerkelijke uitvoering van verbeterinitiatieven die zij door middel van VOICE aangeven, in grote mate afhankelijk van teamleiders. Het al dan niet uitvoeren van de aangegeven verbeterinitiatieven is in de inventarisatiefase ter sprake gekomen. Wat de invloed is van het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatieven op verbeterinitiatief in de toekomst, is in de inventarisatiefase echter niet geheel uitgekristalliseerd. Hierom is in de uitwerkingsfase diepgaander gekeken naar het belang van het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatieven en de invloed die dit heeft op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief in de toekomst. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen verbeterinitiatieven op werkinhoudelijk vlak en verbeterinitiatieven aangaande werkomstandigheden/-omgeving.

Paragraaf 3.2.1.1 geeft aan hoe ‘uitvoering’ in de inventarisatiefase in beeld is gekomen. Paragrafen 3.2.1.2 t/m 3.2.1.4 gaan vervolgens dieper in op het *belang* van het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatieven en de *invloed* die dit heeft op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief in de toekomst. Zowel op *werkinhoudelijk* vlak als voor wat betreft verbeterinitiatieven aangaande *werkomstandigheden/-omgeving*.

3.2.1.1 Inventarisatie

In de inventarisatiefase spraken respondenten vaak al over situaties waarin zij een verbeterinitiatief aan een teamleider aangaven (VOICE), en dat vervolgens niets met dit initiatief is gedaan. Er is gesproken over zowel werkinhoudelijk verbeterinitiatief als over verbeterinitiatief op het gebied van werkomstandigheden/-omgeving.

In sommige gevallen lijkt het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatief gevolgen te hebben, maar is het niet zeker waarop. Zo zegt een agent dat:

“Toen stelde ik voor om een minder ervaren persoon naast een ervaren persoon te plaatsen. Dat is gewoon gedaan.” “Wat is het effect op jou?” “Prettig als er wat mee gedaan wordt”

In andere gevallen lijkt het geen invloed te hebben. Zo geeft een agent aan dat:

“ik vind het juist leuk om er op terug te komen”.

En in weer andere gevallen lijkt uitvoering wel invloed te hebben op het nemen van verbeterinitiatief:

“ik geef wel dingen aan, maar op een gegeven moment stop je daar ook mee”

“Waarom?” “Omdat het toch niet helpt, ik kan wel iedere keer hetzelfde zeggen, maar op een gegeven moment zeggen ze ook van ja we hebben het nu iets te vaak gehoord”

In een enkel geval zorgt het niet uitvoeren van een initiatief ervoor dat het vertrouwen in de teamleiders daalt. Dit vermindert toekomstig (VOICE) verbeterinitiatief:

“Communicatie is slecht, je weet niet of je iets wel tegen de juiste persoon hebt gezegd. Of diegene ook naar de manager toe stapt. Je hebt er weinig vertrouwen in. Omdat het vaker is voorgekomen geef je de hoop een beetje op.” “Heeft dit ook invloed op hoe snel je nu wat zult aangeven naar teamleiders?” “ja je stapt minder snel naar ze toe omdat je hoop hebt opgegeven. Vertrouwen is er bijna niet meer.”

3.2.1.2 Het belang en de invloed op motivatie

De agents geven zowel in de inventarisatiefase als in de uitwerkingsfase regelmatig aan dat het van belang is dat teamleiders het verbeterinitiatief dat zij aangegeven hebben daadwerkelijk uitvoeren. Agents vinden dit belangrijk bij zowel werkinhoudelijke verbeterinitiatieven als bij verbeterinitiatieven die te maken hebben met werkomstandigheden/-omgeving. Het is ook duidelijk te merken dat het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatieven een sterke invloed heeft op de motivatie van agents.

Zo geeft een agent aan dat de stoelen kapot zijn:

“twee a drie jaar geleden heb ik dit wel eens aangegeven, weet alleen niet of er iets mee is gedaan, ik denk het niet.”

Op de vraag wat dit met haar doet, antwoordt ze:

“Vervelend, minder leuk en niet goed voor je. Je hebt dingen nodig om goed werk te verrichten. Je wordt negatiever ingesteld hierdoor. En later denk je ik moet het maar accepteren zoals het is. Ik ben niet degene die er wat aan kan veranderen. Heb het gevoel van als ik iets aangeef dan wordt er toch niets aan gedaan. Communicatie is slecht, je weet niet of je iets wel tegen de juiste persoon hebt gezegd. Of diegene ook naar de manager toe stapt. Je hebt er weinig vertrouwen in. Omdat het vaker is voorgekomen geef je de hoop een beetje op.”

Een andere agent wil haar eigen werk verbeteren. Hierbij geeft ze aan het initiatief te nemen om hulp te vragen aan haar teamleider:

“als het slecht gaat dan wil je natuurlijk graag hulp en begeleiding hebben, dat kan niet altijd maar dat wil je dan wel. Dat gebeurt niet altijd en dat is gewoon heel vervelend, want dan blijf je een beetje in een negatieve spiraal zitten”

Ook worden positieve uitspraken gedaan over het uitvoeren van verbeterinitiatief:

En waarom motiveert je dat? “Omdat je dan het idee hebt van je brengt iets goeds in en er wordt ook meteen wat mee gedaan en er wordt actie ondernomen.”

3.2.1.3 Invloed - werkinhoudelijk

Uit de uitwerkingsfase blijkt dat het al dan niet uitvoeren van een werkinhoudelijk verbeterinitiatief verschillende gevolgen heeft voor toekomstig verbeterinitiatief. Van de agents die werkinhoudelijk verbeterinitiatief (zeggen te) hebben genomen, stelt een deel dat

het al dan niet uitvoeren van dit initiatief invloed heeft op het nemen van verbeterinitiatief in de toekomst. Een ander deel stelt dat dit geen invloed heeft op het nemen van verbeterinitiatief in de toekomst.

Toekomstig verbeterinitiatief: geen invloed

Zo geeft een agent aan dat zij werkinhoudelijke verbeterinitiatieven aangeeft, niet omdat ze uitgevoerd worden, maar omdat haar dan niets verweten kan worden:

“... als ik iets aangeef dan geef ik dat aan omdat ik vind dat er iets aan moet veranderen, en als ik dat vind dan betekent dat niet dat andere mensen dat ook moeten vinden. Misschien vinden zij dat niet belangrijk genoeg en dan maakt het niet uit. Vinden ze het wel belangrijk dan doen ze er iets mee. Ik heb het dan in elk geval aangegeven, dus niemand kan mij dan later verwijten van ja jij hebt er niets van gezegd.”

Ook blijkt dat een agent uit eigenbelang aangeeft dat er begeleiding nodig is:

“als het slecht gaat dan wil je natuurlijk graag hulp en begeleiding hebben, dat kan niet altijd maar dat wil je dan wel. Dat gebeurt niet altijd en dat is gewoon heel vervelend, want dan blijf je een beetje in een negatieve spiraal zitten” [Ze geeft ook aan dat teamleiders niet altijd tijd hebben om te helpen. Bij de vraag of dit invloed heeft op of ze wel of niet vaker wat zal vragen, zegt ze] *“O jawel hoor dat doe ik sowieso wel, want als je dat niet doet krijg je ook weer fouten.. hoe je je werk doet enzo. Dat is dan ook niet goed als je dat niet doet. Maar dat is voor mezelf, dat doe ik niet voor hun.”*

Een andere agent geeft aan dat het haar niet beïnvloedt wanneer zij om informatie vraagt om haar eigen werk te verbeteren en ze het niet (direct) krijgt:

ik ga gewoon mijn gang, en moet ik dingen perse weten dan vraag ik het, krijg ik geen antwoord, dan sta ik er een half uur later gewoon weer.

Toekomstig verbeterinitiatief: wel invloed

Het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatieven aangaande werkomstandigheden/-omgeving door de teamleider leidt tot twee verschillende gevolgen, organisatie breed en persoonlijk:

(1) Organisatie brede invloed: Een agent geeft aan dat ze in het weekoverleg ook werkinhoudelijke zaken aangeven, waarmee vervolgens niets gedaan wordt. Deze agent werkt al langdurig (drie jaar) bij Cendris. Een opeenstapeling van dit soort gebeurtenissen in de geschiedenis zorgt ervoor dat ze in het algemeen “opgeeft”. Zij stelt dat:

“En we weten dus niet altijd wat de reden is dat daar niets aan gedaan wordt. Dus dat de teamleiders niet nauwkeurig genoeg zijn om dat op te schrijven en daar wat mee te doen. Dat ze het vergeten dus of dat ze het ook erg druk hebben en dat ze er gewoon niet aan toe komen, maar dat weten wij gewoon niet, dus op een gegeven moment geef ik het gewoon op, en dat is het dan ongeveer.”

(2) Persoonlijke invloed: agents geven eerder werkinhoudelijke verbetersuggesties aan teamleiders waar zij een goede relatie mee hebben en die ze vertrouwen in het daadwerkelijk uitvoeren van verbeterinitiatief. Zodoende hebben zij een voorkeur voor (of keer van) een bepaalde teamleider. Zij kiezen dus doelbewust bepaalde teamleiders (niet) uit voor het uiten van werkinhoudelijke VOICE.

“ga je nu ook eerder werkinhoudelijke verbetersuggesties of problemen aangeven aan de teamleider waar je wel een goede relatie mee hebt?” *“Ja. Want ik heb daar ook het gevoel dat er iets meer gedaan wordt”*

“...dan zou ik het sneller zeggen ja.” En waarom? Omdat je een goede relatie met ze hebt? *Ja omdat ik dan denk van hij zou er toch wel wat aan doen.*

3.2.1.4 Invloed - werkomstandigheden/-omgeving

Agents stelden regelmatig dat zij een verbeterinitiatief aan de teamleider aangaven over de werkomgeving/-omstandigheden. Hierbij werd ook regelmatig aangehaald dat deze initiatieven wel of niet uitgevoerd werden. Het al dan niet uitvoeren van een aangegeven verbeterinitiatief heeft in de meeste gevallen invloed op toekomstig verbeterinitiatief. Een enkele keer is het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatieven voor agents niet van invloed op toekomstig verbeterinitiatief.

Toekomstig verbeterinitiatief: wel invloed

Ook wat betreft verbeterinitiatieven aangaande werkomstandigheden/-omgeving heeft het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatieven door de teamleider twee verschillende gevolgen, organisatie breed en persoonlijk:

(1) Organisatie brede invloed: Agents hebben in het algemeen meer of minder vertrouwen gekregen in de uitvoering van de door hen aangegeven verbeterinitiatieven. Dit beïnvloedt hun gedrag in de toekomst richting alle teamleiders. De agents die dit aangaven werken over het algemeen langer dan anderhalf jaar bij Cendris (tot vier jaar). In deze tijd is bij een aantal agents een geschiedenis opgebouwd van het niet uitvoeren van verbeterinitiatieven. Agents verwoordten dit bijvoorbeeld als volgt:

“Eh het is nu aangegeven en het is nu het wachten van wat er gaat gebeuren. Dat is al jaren geleden aangegeven maar dat weet ik dus niet want ik ben nog niet zo lang hier..De verhalen die ik dan hoor van anderen zijn van we zijn hier al zes jaar mee bezig, dan denk ik van dan hoef je daar zelf geen energie meer in te stoppen.” [...]”Ja als iets niet helpt laat dan maar zitten, kort door de bocht gezegd.”

“Ik heb zoiets van laat maar weet je wel, ik ben daar misschien wel wat makkelijk in maar.. “Maar waarom heb je iets van laatmaar?” “Ik weet niet als ik iets zeg of ze dan echt iets hebben van o.. eh.. we gaan wel eens effe nieuwe of betere stoelen neerzetten, dat denk ik niet.”

Positieve organisatie brede beïnvloeding is ook aanwezig. Een agent verwoordt dit als volgt:

“wat voor mij een motivatie is om dit soort dingen aan te geven is dat ik wil dat het beter wordt. En als ik duidelijk zie dat als ik het aangeef dat het dan beter wordt, dan weet je dat het zin heeft.”

(2) Persoonlijke invloed: agents krijgen een voorkeur voor (of afkeer van) een bepaalde teamleider. Zij kiezen dus doelbewust bepaalde teamleiders (niet) uit voor het uiten van VOICE aangaande werkomstandigheden/-omgeving. De agents die dit aangaven werken nog geen jaar bij Cendris. Bij deze agents heeft uitvoering niet alleen invloed op het nemen van VOICE in de toekomst, maar ook op de relatie met de betreffende leidinggevende. Agents verwoordten dit als volgt:

“...dan zou ik het sneller zeggen ja”. En waarom? Omdat je een goede relatie met ze hebt? “Ja omdat ik dan denk van hij zou er toch wel wat aan doen.”

Het feit dat zij wel gewoon antwoorden, zorgt dat ervoor dat je eerder wat vraagt aan de teamleiders die wel goed antwoorden? *“Ja als ik met een vraag zit dan zal ik eerder naar hun toestappen, als ik iets moet regelen voor vakantie uren of ik heb gewoon een vraag, dan loop ik gewoon naar andere teamleiders toe en probeer ik zo min mogelijk met die ene te regelen.”*

Toekomstig verbeterinitiatief: geen invloed

Slechts in een beperkt aantal gevallen komt het voor dat het al dan niet uitvoeren van een VOICE verbeterinitiatief aangaande werkomgeving/-omstandigheden geen invloed heeft op toekomstig verbeterinitiatief. Zo stelt een agent dat wanneer haar initiatief niet uitgevoerd wordt:

“Dan word ik een beetje sacherijig en dan stap ik of op die meisjes af om op dat voorbeeld door te gaan, of ik blijf net zo lang ouwehoeren en kloten tot er wel naar me geluisterd wordt.”

Een andere agent antwoordt op de vraag “...en het feit dat ze er niets mee doen en dat je er niets van hoort, belemmert jou dat om in de toekomst nog een keer zoiets aan te geven?”:

“Nee als ik ergens mee zit dan zeg ik het wel, misschien doen ze er dan wel iets mee.”

3.2.2 Terugkoppeling

Meerdere malen wordt door agents aangegeven dat zij geen of een late terugkoppeling krijgen. Dit gebeurt in verschillende settings:

- Een verbeterinitiatief is niet uitgevoerd en hier wordt ook geen terugkoppeling over gegeven, of pas heel laat en na herhaaldelijk vragen.
- Een verbeterinitiatief wordt wel uitgevoerd, maar erg laat en er wordt tussendoor geen terugkoppeling gegeven.
- Overige onderwerpen worden niet of laat teruggekoppeld. Een agent haalt bijvoorbeeld aan dat resultaten van een medewerkers tevredenheids onderzoek niet teruggekoppeld zijn.

Wanneer agents geen, of erg laat, terugkoppeling krijgen, heeft dit vrijwel altijd invloed op de manier waarop de agents in of tegenover hun werk staan. Zo geeft een agent aan dat geen terugkoppeling krijgen het volgende effect heeft:

“Het is net het idee of je dan niet serieus wordt genomen op dat moment natuurlijk...” Een andere agent probeert nog wel targets te halen, maar *“Aangeven doe ik al niet meer, heeft geen zin, op een gegeven moment geef je het maar op.”*

Het ontbreken van tijdige terugkoppeling heeft regelmatig invloed op het al dan niet aangeven van verbeterinitiatief in de toekomst. Dit geldt echter niet voor alle agents. Onderstaand een uiteenzetting hiervan. Allereerst is in paragraaf 3.2.2.1 aangegeven hoe ‘terugkoppeling’ in de inventarisatiefase aan het licht kwam. In de uitwerkingsfase is dieper ingegaan op de invloed van terugkoppeling op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief in de toekomst. Dit is beschreven in paragrafen 3.2.2.2 en 3.2.2.3. Deze paragrafen behandelen respectievelijk terugkoppeling over *werkinhoudelijke* verbeterinitiatieven en verbeterinitiatieven aangaande *werkomstandigheden/-omgeving*. Allen in de vorm van VOICE.

3.2.2.1 Inventarisatie

Wanneer een agent een initiatief heeft opgestart door middel van VOICE richting teamleiders en dit initiatief niet uitgevoerd wordt, kan hier al dan niet terugkoppeling over plaatsvinden naar de agent in kwestie. In alle onderstaand genoemde gevallen wordt gesproken over verbeterinitiatief aangaande werkomstandigheden/-omgeving.

In een aantal gevallen geven agents aan dat ze in de toekomst geen verbeterinitiatief meer zullen nemen. De volgende uitspraak geeft de essentie weer:

“ik vind het minder dat er niets mee is gedaan, althans ik denk het niet. Ze kijken wel naar mogelijkheden als je iets vraagt of voorstelt. Het duurt alleen maanden voordat je een antwoord krijgt of het gaat gebeuren.” [...] “je krijgt geen terugkoppeling”. [...] “ja je stapt minder snel naar ze toe omdat je de hoop hebt opgegeven”

Een teamleider stelt dat het ontbreken van terugkoppeling ervoor zorgt dat agents ontevreden raken. Ook is de toon van de terugkoppeling van belang:

“Dat is essentieel. Mensen willen wel weten waarom iets afgekeurd is. Ik zou dat ook willen weten als ik een idee naar voren draag. Als iemand gewoon bot nee zegt en er is geen uitleg dan blijf je ontevreden achter.”

Een enkele keer wordt ook gesteld dat het ontbreken van terugkoppeling geen invloed heeft op toekomstig verbeterinitiatief:

“Ja dat [aangeven van verbeterinitiatieven] zal ik sowieso blijven doen. Als je het niet doet dan komt er helemaal niets van terecht.”

3.2.2.2 Invloed - werkinhoudelijk

Het al dan niet bieden van terugkoppeling over werkinhoudelijk verbeterinitiatief heeft regelmatig, maar niet in alle gevallen, invloed op het al dan niet aangeven van verbeterinitiatief in de toekomst. Onderstaand is allereerst beschreven wat voor invloed het al dan niet bieden van terugkoppeling heeft op toekomstig verbeterinitiatief. Daarna is uiteengezet waarom het al dan niet bieden van terugkoppeling in een enkel geval geen invloed heeft op het al dan niet aangeven van verbeterinitiatief in de toekomst.

Toekomstig verbeterinitiatief: wel invloed

Net zoals bij “uitvoering” leidt het al dan niet tijdig terugkoppelen tot twee verschillende gevolgen voor toekomstig verbeterinitiatief, organisatie breed en persoonlijk:

- (1) Organisatie brede invloed: agents weten niet waarom er niets met initiatieven gebeurt, wat zorgt voor een verminderde zin om in de toekomst nog een initiatief ter verbetering aan te geven. De agents die dit aangaven werken langer dan anderhalf jaar bij Cendris (tot vier jaar). In deze tijd is bij agents een geschiedenis opgebouwd van verbeterinitiatieven waarover geen terugkoppeling gegeven is. Agents verwoorden dit bijvoorbeeld als volgt:
“En we weten dus niet altijd wat de reden is dat daar niets aan gedaan wordt. Dus dat de teamleiders niet nauwkeurig genoeg zijn om dat op te schrijven en daar wat mee te doen. Dat ze het vergeten dus of dat ze het ook erg druk hebben en dat ze er gewoon niet aan toe komen, maar dat weten wij gewoon niet, dus op een gegeven moment geef ik het gewoon op, en dat is het dan ongeveer.” [...] “Zij doen er niets mee lijkt het voor jou dus nogmaals ik weet niet wat er aan hun kant gebeurt maar als wij er niets van horen dan lijkt het alsof zij er niets mee doen natuurlijk, dus dat zie je ook

eigenlijk bij heel veel mensen, dat er een tijdje is dat een iemand heel erg hamert op een punt, en je ziet diegene ook als je er op gaat letten, zie je diegene het ook na een tijdje opgeven, want er gebeurt toch niets mee. Dus dan zie je mensen eerst heel druk zijn in het gesprek en op een gegeven moment heel stil vallen..”

Is dit een dooddouner? *“Je doet er niet meer aan mee, het heeft geen nut”*. Geldt dat in het algemeen voor initiatief nemen? *“ja, ik probeer nog wel targets te halen, dat moet. Aangeven doe ik al niet meer, heeft geen zin, op een gegeven moment geef je het maar op.”*

(2) Persoonlijke invloed: in een enkel geval geeft een agent aan dat ze bij één teamleider vaak geen terugkoppeling krijgt, dus gaat ze in het vervolg naar andere teamleiders toe: *“Ehm ja gewoon als je iets uit moet zoeken dat is het hetzelfde dat als ik iets vraag en ik weet iets niet zeker dan vraag ik het na blijkt dat ze het zelf hier niet weten, dan moet ik het zelf uitzoeken of ik hoor er niets op terug, dan moet ik naar een andere teamleider toestappen om te vragen wat het antwoord is.” [...] “Ja dan ga ik naar andere teamleiders toe”*

Toekomstig verbeterinitiatief: geen invloed

Een enkele keer geeft een agent aan dat zij geen terugkoppeling heeft gehad. Toch zal zij alsnog, in de toekomst, evenveel verbeterinitiatief nemen. Het niet krijgen van terugkoppeling heeft wel invloed op de perceptie die de agent heeft van hoe er met haar omgegaan wordt:

Wat voor effect heeft het op jou dat je geen terugkoppeling krijgt? “Het is net het idee of je dan niet serieus wordt genomen op dat moment natuurlijk...” En heeft het nog invloed op je, of je in de toekomst nog dingen zult aangeven voor verbetering..? “Ja dat zal ik sowieso blijven doen. Als je het niet doet dan komt er helemaal niets van terecht.”

3.2.2.3 Invloed - werkomstandigheden/-omgeving

Ook terugkoppeling aangaande werkomstandigheden/-omgeving heeft regelmatig invloed op het al dan niet aangeven van verbeterinitiatief in de toekomst. Ook hier geldt dit niet voor alle agents. Er is echter wel een verschil met de werkinhoudelijke VOICE. Bij de werkomstandigheden/-omgeving is namelijk geen persoonlijke invloed gevonden. Er was een organisatie brede invloed, of geen invloed. Dit contrasteert ook met “uitvoering” rondom werkomstandigheden/-omgeving. Ook daar is namelijk wel persoonlijke invloed geconstateerd.

Toekomstig verbeterinitiatief: wel invloed

Een gebrek aan terugkoppeling lijkt er bij deze agents (op één na allemaal “oud gedienden” die anderhalf tot vier jaar bij Cendris werken) organisatie breed voor te zorgen dat zij in de toekomst minder snel verbeterinitiatief zullen nemen. In deze periode is bij agents een geschiedenis opgebouwd van verbeterinitiatieven waarover geen terugkoppeling gegeven is (dit was ook het geval bij werkinhoudelijke verbeterinitiatieven). Voorbeelden van hoe agents het verwoorden zijn:

“op een gegeven moment denk je ik zeg niets meer want er wordt toch niets mee gedaan. Het is dan een vicieuze cirkel waar ik in zit..”

“...parkeren kan niets aan gedaan worden, veiligheid gaan ze wel wat aan doen, alleen met pasje. Ze kijken wel naar mogelijkheden als je iets vraagt of voorstelt. Het duurt maanden voordat je een antwoord krijgt of het gaat gebeuren.” [...] “Je krijgt nooit het antwoord dat er direct wat gebeurt.” [...] Wat doet dat met je? “Vervelend, iets minder

leuk en niet goed voor je. Je hebt dingen nodig om goed werk te verrichten. Je wordt negatiever ingesteld hierdoor. En later denk je ik moet het maar accepteren zoals het is. Ik ben niet degene die er wat aan kan veranderen.

Wat vind je ervan dat het een maand later..” Ja jammer, bedoel als hun iets aan ons vragen proberen we het ook op tijd af te krijgen, dat verwacht je dan ook andersom.”
Zorgt dit er dan ook voor dat je anders bent in het nemen van initiatief? “Ja je maakt je niet meer druk erom. Je hebt het al geprobeerd.. dan heb ik ook zoiets van dan moeten ze ook niet klagen als je zegt dat je last van je rug hebt.”

Toekomstig verbeterinitiatief: geen invloed

Een enkele keer geeft een agent aan geen terugkoppeling te hebben gehad, maar alsnog in de toekomst evenveel verbeterinitiatief te nemen:

...en het feit dat ze er niets mee doen en dat je er niets van hoort, belemmert jou dat om in de toekomst nog een keer zoiets aan te geven? “Nee als ik ergens mee zit dan zeg ik het wel, misschien doen ze er dan wel iets mee.”

“En dan worden er beloftes gedaan van dit of dat of dat en dan ben je aan het wachten wachten wachten en dan herhaal je dat nog een keer van ja dat was beloofd, maar jaaa we doen ons best maar uiteindelijk komt er niets van”. Oke en wat doet dat met jou? “Ja ik heb dan wel eens iets van ja belooft het dan niet, zeg dan gelijk van ik kan het niet waarmaken...ga niet bijvoorbeeld zeggen van ik ga er wat aan doen en het dan niet nakomen”. Precies.. en je hoort er ook niets over, je moet er zelf achteraan als ik je zo begrijp? “Ja.”. Oke.. en.. wat doet dat met jou met hoe je in je werk staat dan? “Niets, nee ik blijf gewoon goed mijn werk doen, daar laat ik me niet door beïnvloeden. Ik doe gewoon mijn werk daar word ik ook voor betaald , ik kom hier graag en ik werk hier met plezier... dus daar laat ik me niet door onder de tafel ofzo zegmaar..”

3.2.3 Relatie met leidinggevende

In de inventarisatiefase komt de relatie die agents met hun teamleiders hebben regelmatig naar voren. Agents hebben namelijk veel te maken met hun teamleiders. Voor vragen is de teamleider het eerste aanspreekpunt. Ook worden de agents beoordeeld door de teamleider en is er regelmatig een zogenaamde pre-shift; een teamoverleg waarin teamleiders nieuwtjes met agents delen en agents vragen en opmerkingen richting de teamleiders kunnen aanhalen. Paragraaf 3.2.3.1. beschrijft de bevindingen die in deze eerste fase zijn gedaan.

Uit de inventarisatiefase kwam echter niet duidelijk naar voren wat de precieze invloed van de relatie met de leidinggevende is op de mate waarin agents verbeterinitiatief nemen. Om deze reden is de invloed van de relatie die agents met hun leidinggevende hebben diepgaander onderzocht. Over het algemeen wordt aangegeven dat de relatie met de teamleider goed is. Maar heeft dit nog invloed op de mate waarin agents verbeterinitiatief nemen? Dit blijkt verschillend voor alle vier soorten verbeterinitiatief (als beschreven in de matrix in paragraaf 3.1.1.). Paragrafen 3.2.3.2 t/m 3.2.3.5 geven een uiteenzetting per soort verbeterinitiatief. Paragraaf 3.2.3.6 gaat vervolgens dieper in op de vraag wat agents belangrijk vinden in de relatie met hun teamleider.

3.2.3.1 - Inventarisatie

De relatie met de leidinggevende komt regelmatig terug in de interviews. Het gaat hier altijd om verbeterinitiatief door VOICE. De invloed hierop is divers. Een aantal keer zorgt een goede relatie voor een soort openheid, waardoor eerder verbeterinitiatief genomen wordt. Een voorbeeld:

“Ja.. ik kan goed met mijn teamleiders overal over praten, heb ik geen problemen mee” En heeft dat ook invloed op hoe veel je zelf zou verbeteren of op hoe veel je aangeeft? “Ja..ik vind van wel als je gewoon prettig met iemand om kunt gaan. En ze kunnen gewoon alles tegen je zeggen en jij andersom ook..dat komt wel terug in je werk natuurlijk”

Een aantal keer lijkt de relatie met de leidinggevende wel belangrijk, maar is de invloed hiervan op toekomstig verbeterinitiatief niet duidelijk. Zo stelt een respondent:

“ Er is niets meer van gezegd. Heb niet eens de kans gekregen om op gesprek te komen en het waarom uit te leggen. Toen niet meer geprobeerd. En toen ging de teamleider weg [...] heeft veel beloftes gedaan op papier, nu is de teamleider weg en heeft de afspraken nooit meer nagekomen. Mijn vertrouwen is hierdoor beschadigd.”

Een enkele keer heeft de relatie met de leidinggevende geen invloed op verbeterinitiatief:

“Daar ga ik gewoon wel naar toe, maakt niet uit. Kijk als je in de avond werkt heb je niet altijd je eigen zorgteamleider, en in de ochtend ook niet. En je kunt niet wachten tot je zorgteamleider op de vloer komt.”

Agents hadden het ook regelmatig over onderwerpen die als onderdeel van de relatie met de leidinggevende te bestempelen zijn. De volgende vier onderdelen zijn uit gesprekken naar boven gekomen:

- Reciprociteit: een aantal keer wordt aangehaald dat er een wisselwerking bestaat tussen leidinggevende en agent. Zo stelt een agent bijvoorbeeld dat: *“er wordt geëist maar niets terug gegeven.” [...] “Breng alles meer naar de mensen toe, doe ook eens iets leuks. Als de baas goed voor mij is, dan ben ik dit ook terug. Maar dat is hier niet zo.”*
- Ondersteuning: ook wordt door zowel een agent als een teamleider uitspraken gedaan over het belang van ondersteuning door teamleiders aan agents. Een agent stelt dat *“Luister dan eens mee met klanten”*. Een teamleider onderstreept het belang van ondersteuning door te zeggen dat: *“Waarom ze het soms nalaten om zelf initiatief te tonen is... omdat er te weinig teamleiding op de vloer aanwezig is. Dus dat ze in de steek gelaten worden. Als ze heel erg betrokken worden zullen ze initiatief tonen. Als zij het idee hebben dat ze het zelf moeten doen zullen ze niet zo snel initiatief nemen.”*
- Waardering: door een aantal agents wordt gesteld dat waardering van de teamleider belangrijk is. Zo stelt een agent dat: *“ik denk dat je ook meer moeite zult gaan doen voor het werk dat je doet. Als iemand jou bijvoorbeeld .. ik denk als je bijv. twee sales binnenhaalt, je hebt al een hoog target gehaald en je teamleider zegt tegen jou van nou netjes hoor! Weet je wel de volgende dag ga je dan denken van hey ik ga het weer proberen. Dat is wel fijn zo’n compliment. Snap je wat ik bedoel?.”* Een andere agent stelt dat *“het geeft mij inderdaad wel een goed gevoel, en het gaat beter en ik word daarop aangesproken bijvoorbeeld door mijn teamleider van he ik zie dat het beter gaat, dan geeft mij dat ook wel een goed gevoel, en dat motiveert je zegt maar om daar juist helemaal in door te gaan. Wat mij dan niet stimuleert zou denk ik zijn als je geen waardering daarvoor krijgt.”*
- Wijze van interactie: ook de manier waarop gesprekken met de leidinggevende worden gevoerd, kan van invloed zijn op de relatie met de leidinggevende en de

3.2.3.2 Invloed - werkinhoudelijk door eigen uitvoering

Een grote meerderheid van de agents geeft aan dat de relatie met hun teamleider geen invloed heeft op het zelf zo goed mogelijk verbeteren van hun werk. Een minderheid geeft aan dat de relatie met de teamleider hier wel invloed op heeft.

Geen invloed

Agents halen wisselende redenen aan om te onderbouwen dat de relatie met hun leidinggevende geen invloed heeft op de mate waarin zij hun eigen werk proberen te verbeteren. Een vaker voorkomende redenatie hierachter is bijvoorbeeld dat er gescoord moet worden, soms met de opmerking toegevoegd dat de agent hierdoor de baan bij Cendris behoudt. Agents geven dit bijvoorbeeld als volgt aan:

“Nou dat doe ik eigenlijk altijd al.. ik ben altijd wel heel erg gedreven op score.. ik heb zelf altijd een target in mijn kop van dit of dat wil ik vandaag halen.. en dan ga ik er ook echt voor.”

“O.. ja maar ik vind het hoe dan ook altijd wel belangrijk dat ik gewoon goed scoor, want ik word er ook niet vrolijk van als ik de heel de tijd één sale of zo heb. Maar het is wel fijn dat je het er met iemand over kan hebben als het even niet goed gaat.”

“Ja ik ga er voor de 100% voor dus..” “Maakt het voor jou niet uit hoe de relatie met je zorgteamleider is, daarvoor?” *“Nee ik zit er voor mezelf en om mijn baan te behouden.”*

Andere redenen zijn bijvoorbeeld:

“Nou ja ik denk gewoon dat het aan jezelf ligt. Want als je echt gaat voor je werk dan ga je jezelf ook wel gewoon steeds verbeteren.”

“Ik denk dat je dan eerder.. het ligt eraan waarom.. als hij je minder stimuleert, dan denk ik juist dat ik het beter wil gaan doen. Omdat je dan wil laten zien van zie je wel, hier, ik doe het toch goed.”

“Nou wat dat betreft als ik naar mijn targets kijk lijkt het voor mij heel moeilijk om mijn werk te gaan verbeteren.”

Wel invloed

Agents waarbij de relatie met de leidinggevende wel van belang is, redeneren bijvoorbeeld dat wanneer de relatie met de leidinggevende goed is, ze dan:

“wil ik natuurlijk mijn extra best laten zien, dat ik ook hier kom om te werken en dat ik dat respecteer dat we hier zijn om te werken.”.

Of dat :

“je moet het een beetje als een leger zien, als de top goed is en hun manschappen goed behandelt, werken wij voor hun door hun met hun. Dus als de top goed behandelt, behandelen wij hun ook goed”.

Een andere agent stelt het als volgt:

“In het begin dat ik werkte was het zo dat ik echt op school zat, dat was dan mijn bijbaantje en dat zie je nu ook bij mensen, die dat hebben, er zijn altijd wel mensen die het als bijbaantje hebben en het dan op een gegeven moment heel gezellig vinden om met elkaar te praten, dat vind ik ook, maar dan gaan ze net te lang door.. en op het moment dat je je teamleider bijvoorbeeld heel irritant vind en die zegt er wat van dan zie je dat alleen maar heel negatief, en dan zodra hij omkijkt ga je weer praten. Op het moment dat je diegene aardig vind, vind je het ook een beetje lullig van jezelf dat je dat aan het doen bent en dan denk je ook van oke dan ga ik wel doorbellen, en dan is dat gewoon klaar.

3.2.3.3 Invloed - werkinhoudelijk door VOICE

Waar de relatie met de teamleider voor veel agents geen invloed heeft op de mate waarin zij verbeterinitiatief nemen om zelf hun werk te verbeteren, zegt het merendeel van de agents dat deze relatie wel invloed heeft op de mate waarin zij verbeterinitiatieven aangeven aan hun teamleider. Een kleine minderheid stelt dat dit geen invloed heeft.

Wel invloed

Agents hebben meer vertrouwen in een teamleider waarmee ze een goede relatie hebben en staan welwillender tegenover deze persoon. Hierdoor geven ze eerder verbetersuggesties aan. Dit verwoorden ze bijvoorbeeld als volgt:

“...omdat ik dan denk van hij zou er toch wel wat aan doen. Het is toch wel fijner om dat tegen iemand te vertellen waar je het goed mee kunt hebben.”

“had je net ook gehoord dat ik tegen [teamleider] zei dat hij toen wegliep.. toen had ik wel iets van nou dan hoeft ik het aan hem niet meer te vragen snap je...terwijl ik daarvoor met hem altijd heel spontaan kon praten, en toen dacht ik van ja je hebt me wel in de steek gelaten. Want ik zat echt helemaal vast in dat gesprek.

“Ja laat maar dat heeft toch geen nut, als je iets zegt tegen die persoon en ik sta volledig in mijn recht en meer mensen op de vloer hebben dat gehoord en je maakt me voor leugenaar uit, dat het niet klopt wat ik zeg..”

“Ja dat wel want eerst was [teamleider a] mijn teamleider en daar heb ik nog nooit een gesprek mee gehad. En bij [teamleider b], ja die praat ook gewoon met je waar die mee zit enzo, tegen hem heb ik ook al meerdere dingen gezegd.”

Geen invloed

Sommige agents trekken zich, vanuit hun persoonlijkheid, minder aan van de relatie met hun leidinggevende en geven verbeterinitiatieven sowieso aan elke teamleider aan:

“Ik ben eigenlijk wat dat betreft eigenlijk... misschien wel.. en dat merk ik ook om me heen en ook in mijn privé kring, vaak wel te eerlijk misschien. En dat werkt misschien niet altijd goed he, daar moet je vaak ook nog mee uitkijken. Als je vaak te eerlijk bent is ook niet altijd goed. Maar ik zeg liever eerlijk hoe ik erover denk dan dat ik erom moet liegen.”

“Nee als ik iets wil weten dan vraag ik het toch wel en als ik echt suggesties heb dan zeg ik dat ook wel.”

3.2.3.4 Invloed - werkomstandigheden/-omgeving door eigen uitvoering

Agents nemen, puur uit eigenbelang, initiatief om hun werkomstandigheden/-omgeving te verbeteren. De relatie met de leidinggevende heeft hier geen invloed op. Een agent weet dit pakkend te schetsen met de uitspraak:

“Ik denk dat dat toch van jezelf komt, daar hoef je niet iemand voor achter je te hebben staan.”

3.2.3.5 Invloed - werkomstandigheden/-omgeving door VOICE

In contrast met het aangeven van werkinhoudelijke verbeterinitiatieven door VOICE, heeft de relatie met de leidinggevende, wat werkomstandigheden/-omgeving betreft, even vaak wel invloed als geen invloed. De relatie met de teamleider is hier dus duidelijk minder van belang.

Geen invloed

“Ja ik zou aan iedereen sowieso wat aangeven, maar of daar dan wat mee gedaan wordt dat is dus dan een ander, maar aangeven waarom niet.”

“Het zal niet zo veel uitmaken want zij kunnen daar ook niet zo veel aan doen. Zij beslissen niet dat daar nieuwe stoelen komen of nieuwe tafels.”

Wel invloed

“Ik heb het toevallig tegen [teamleider a] gezegd toen dat de stoelen niet fijn zitten.” Maar zou je dat tegen [teamleider a] bijvoorbeeld eerder zeggen dan tegen [teamleider b]? “Ja want met [teamleider b] heb ik eigenlijk nooit echt gepraat.” Maar dat is omdat je geen contact.. Ja maar ook niet, als zij achter de balie zat ging ik er ook niet echt naartoe ofzo.

“ooh ja dat heb ik wel een keertje aangegeven.. ze waren een keer bezig met het maken van de verwarming ofzo, het was toen heel erg benauwd enzo maar dat geef je dan gewoon makkelijk aan.”[...] “omdat je zegmaar een goede relatie hebt en het verloopt gewoon goed en je vertrouwt diegene als het ware, dan praat je meer over dingen. Terwijl als de relatie niet goed is dan wil je zo min mogelijk praten met diegene.”

3.2.3.6 Wat vinden agents belangrijk in de relatie met hun teamleider?

De relatie met de leidinggevende heeft dus invloed op het aangeven van verbeterinitiatief door agents, met name wat betreft werkinhoudelijke zaken. De vraag die hieruit voort komt is “wat vinden agents belangrijk in de relatie met hun teamleider?” Het antwoord op deze vraag zorgt voor kennis waarmee de relatie tussen agent en teamleider te versterken is. Op deze manier kan gestimuleerd worden dat agents werkinhoudelijke verbeterinitiatieven aangeven.

Sociale factoren

Wanneer gevraagd wordt naar wat zij belangrijk vinden in de relatie met hun leidinggevende, spreken agents bijna altijd over sociale factoren. Het meest wordt gesproken over begrip. Zo wordt er bijvoorbeeld gezegd:

“Ja dat hij je begrijpt zegmaar.. en dat hij niet meteen je bekritiseert zegmaar, als iets een keer niet lukt dat je het idee hebt dat het helemaal niets meer wordt”

“...is iemand die wel echt inzicht heeft in bepaalde persoonlijkheden van mensen. En ze veert ook met mensen mee van dat begrijp ik. En dat is heel fijn.”

Ook vinden agents het vaak belangrijk dat de teamleider meelevend is en een luisterend oor biedt. Gezien het feit dat agents vaak verbeterinitiatief middels VOICE nemen en dit type verbeterinitiatief zonder luisterend oor van de leidinggevende geen kans van slagen heeft is dit niet onlogisch. Een agent omschrijft dit als volgt:

“Maar ook weten wat je aan elkaar hebt he dat vind ik ook heel belangrijk. Als ik bijvoorbeeld weet dat ik ergens mee zit, wat ik straks al aangaf, en ik wil erover praten dan vind ik het heel belangrijk om dan een luisterend oor te krijgen. Want je doet toch samen je werk. En je moet het toch samen... in één bedrijf er toch voor gaan, en dan moet je ook wat hebben aan elkaar vind ik.”

Eerlijkheid is ook een belangrijke eigenschap, aldus een aantal agents. Een agent zegt hier het volgende over:

“Eerlijk zijn naar elkaar toe, ook van hun kant naar mij toe vind ik heel belangrijk, als ze bijvoorbeeld iets aan te merken hebben dat ze mij daar ook op aanspreken. Dan kan ik me eventueel verbeteren, dat vind ik eigenlijk het allerbelangrijkst, eerlijkheid naar elkaar.”

Een aantal keer wordt ook over behulpzaamheid gesproken. Een voorbeeld:

“Dat vind ik heel wat, als we elkaar kunnen begrijpen dan zet je een stap, kun je elkaar helpen dan ben je twee stappen verder”

Naast begrip, meelevend zijn, eerlijkheid en behulpzaamheid, werden de volgende dingen een enkele keer aangehaald als zijnde belangrijk in de relatie met de leidinggevende:

- Op gemak doen voelen
- Waardering krijgen
- Motiveren
- Sociaal zijn
- Objectief zijn
- Zorgen voor teamgeest

Kennis

Naast de sociale factoren wordt ook een aantal keer aangehaald dat men het belangrijk vindt dat de teamleider kennis van zaken heeft. Een agent verwoordt dit kort en bondig door op de vraag “wat vind je belangrijk in de relatie met je leidinggevende” te antwoorden:

“Dat die veel kennis heeft”

3.2.4 Werksfeer

Meerdere malen wordt aangegeven dat de werksfeer bij Cendris goed is. Dit heeft een aantal gevolgen. Een aantal keer is er een connectie te vinden met verbeterinitiatief. Zo zegt een agent verbeterinitiatief te nemen mede omdat de sfeer gezellig is. Ze antwoordde als volgt op de vraag waarom ze een verbeterinitiatief nam:

“Nou Cendris is een leuk bedrijf, de sfeer is gezellig. Qua uurloon mag het natuurlijk iets meer zijn dat is gewoon heel simpel. Verder ik heb het hier gewoon naar mijn zin.”

Een ander gevolg van een goede werksfeer is een verminderd verloop onder de agents. Enkele respondenten geven namelijk aan dat ze al ontslag zouden hebben genomen als de werksfeer niet zo goed zou zijn geweest:

“Het is dat de sfeer hier leuk is anders was ik al lang weg geweest.”

Werksfeer wordt door een aantal respondenten als belangrijk gezien. Hier is echter geen direct gevolg aan te koppelen. Een voorbeeld:

“Maar de saaiheid van het werk verbeter ik onderling met collega’s. Er wordt veel gelachen en er is een goede sfeer. [...] “We mogen niet meer helpen, daarom zijn mensen zo weer weg.. zonde. Op een gegeven moment stomp je af hier, dat is geen werksfeer, zo ga je niet met collega’s om”

3.2.5 Werkplezier

Een enkele keer wordt aangehaald dat werkplezier zorgt voor een verhoogde inzet, en als gevolg daarvan ook voor meer verbeterinitiatief:

“als ik ergens werk en ik heb het naar mijn zin dan ga ik gewoon 100% geven”

Ook wordt een enkele keer aangehaald dat een gebrek aan werkplezier er voor zorgt dat er geen verbeterinitiatieven genomen worden:

“Elke dag dat gebel, elke dag hetzelfde, ik ben iemand die steeds wat anders moet doen. Het is eigenlijk dat je elke dag gaat zitten en je belt. Daar word ik ontzettend lui van terwijl ik dat eigenlijk helemaal niet ben.”

3.2.6 Verplichte targets

Agents proberen tevens hun eigen werkzaamheden te verbeteren om er voor te zorgen dat ze goed te scoren:

“ik zou op zich toch sneller moeten scoren, op zich scoor ik hartstikke goed hoor maar.. ik denk dat ik nog meer kan scoren..”

De gedrevenheid om te scoren wordt in gang gezet doordat zij hun verplichte targets moeten halen. Zo antwoordt een agent op de vraag “Waarom wil je scoren? Waarom is dat zo belangrijk?”:

“Je moet hier ook een target halen.”

Aan de andere kant kan de aanwezigheid van verplichte targets er ook voor zorgen dat agents wel verbeteren, maar niet meer dan absoluut noodzakelijk. Zo antwoordt een agent op de vraag “maar waarom verbeter je dan alsnog?”:

“Ja omdat het wel moet anders lig ik eruit.” Dezelfde agent stelt echter ook dat: “Ja nu hebben we shiftenkaarten.. en dan moet je in vijf shiften moet je verbetering laten zien. En laat je dat niet zien dan lig je er in principe gewoon uit. En dat is voor mij niet echt van goh.. ja laat ik nu beter mijn best doen”

3.2.7 Informatievoorziening

De informatievoorziening wordt verscheidene malen door agents aangeduid als benedenmaats. Hieruit is echter niet op te maken dat er een directe connectie met verbeterinitiatief zou bestaan. Uit onderstaande quotes blijkt daarentegen wel dat een benedenmaatse informatievoorziening invloed kan hebben op de manier waarop agents in hun werk staan:

“.. dingen veranderd die je dan gewoon niet te horen krijgt, en dat is dus.. dat is gewoon heel lastig. Dat moet je gewoon tegen iedereen zeggen bij binnenkomst of gewoon in een vergadering ofzo, want dit schiet gewoon niet op. “ “Oké en wat heeft

dat voor invloed op hoe je in je werk staat?” *“Ja.. het is gewoon heel negatief want je zegt in principe gewoon dingen die niet mogen. Als ze met je meeluisteren zeggen ze van ja dat mag niet, dan zeg ik ja dat wist ik niet. Dan heb ik iets van jullie veranderen dingen, dan moet je dat eerder bij mij aangeven. Ik hoef niet elke dag te vragen van is er nog iets veranderd of weet ik veel wat. Dat is heel irritant.”*

“Er verandert zoveel, mensen gaan weg, maar waarom? Je maakt je niet meer druk om dingen, maar houdt je aan je eigen team”

3.2.8 Eigenaarschap

Een aantal keer stellen respondenten dat ze willen dat een genomen initiatief hun eigen initiatief blijft. Het demotiveert ze wanneer dit niet het geval is. Een directe link tussen eigenaarschap en verbeterinitiatief is echter niet te leggen. Zo stelt een agent in de rol van trainer dat:

“.. op het moment dat het goed is gekeurd door teamleider en COMmer, en ik heb het uitgewerkt, en het wordt door de trainer weer zo verwerkt dat het niet mijn idee meer is. Dat het helemaal uit de context wordt gehaald. Dat kan mij demotiveren. Het is niet meer mijn idee.”

Een agent stelt dat:

“Kijk dan is het mijn probleem. Dan wil ik ook echt alleen maar dat het met mij wordt opgelost. Dan vind ik het niet echt leuk als de teamleider dat in de groep gaat gooien.”

3.2.9 Toekomstplannen

Een enkele keer geeft een respondent aan dat deze minder verbeterinitiatief neemt omdat er andere toekomstplannen zijn:

“Nouja.. ik wil wel verbeteren voor de tijd dat ik hier werk. Maar het is niet zo dat.. ze kunnen niet van mij verwachten dat ik topscores ga halen. Want dit is toch niet mijn roeping ik ben toch niet zoiets van een persoon die de rest van mijn leven hier gaat zitten werken.”

Een andere respondent stelt echter dat :

“Het feit dat dit een bijbaan is maakt niet zo veel uit voor initiatiefname.”

3.2.10 Sociale druk

Bij Cendris is er voor elk project een ‘scorebord’ waarop bijgehouden wordt hoeveel elke agent scoort. Een agent heeft het over sociale druk om het werk te verbeteren en te scoren:

“Ja we hebben hier targets, per uur één. Die moet je zien te halen, en als je die haalt dan moet je die op het bord zetten. Het is meer van ja dan kan de rest zien die nog niets heeft dat eh...”

3.2.11 Beloning

Een enkele respondent geeft aan dat de beloning van invloed is op het nemen van verbeterinitiatief:

“Ja onder andere als je gewoon heel goed betaald krijgt, ja.. dan .. doe ik ook beter mijn best natuurlijk.”

3.2.12 Betrokkenheid

Een teamleider stelt dat:

“de reden dat ze hier zichzelf wel willen verbeteren is omdat zij erg betrokken zijn bij het bedrijf.”

Betrokkenheid bij het bedrijf wordt door agents echter niet aangehaald. Agents spreken over het algemeen over personen, niet over Cendris als bedrijf. Hoogstwaarschijnlijk is het betrokkenheid richting collega's en teamleiders, en niet betrokkenheid bij Cendris, dat van invloed is op initiatief name door agents.

3.3. Met welk doel nemen respondenten verbeterinitiatief?

Naast beïnvloedende gebeurtenissen en factoren, draagt een inventarisatie van doelen van verbeterinitiatief ook bij aan het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek (Wat beïnvloedt mensen in de werkcontext bij het nemen van verbeterinitiatief?). In de inventarisatiefase is informatie aan het licht gekomen over doelen die respondenten in het algemeen nastreven wanneer zij verbeterinitiatief nemen. Deze algemene doelen zijn beschreven in paragraaf 3.3.1.

Om een uitgebreider beeld te krijgen van de motivatie van agents om verbeterinitiatief te nemen is in de uitwerkingsfase direct gevraagd naar de doelen van verbeterinitiatief. Hiervoor zijn, overeenkomstig met de kwadranten uit de matrix in paragraaf 3.1.1, de volgende vragen gesteld:

- Waarom verbeter je je eigen werk?
- Waarom geef je verbetersuggesties/problemen over je werk aan aan je teamleider?
- Waarom geef je aan je teamleider aan dat materialen en/of werkomstandigheden beter kunnen?
- Waarom probeer je zelf je werkomgeving te veranderen? Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opzetten van een raam, zelf de werksfeer verhogen, etc.)

Paragrafen 3.3.2 tot en met 3.3.5 beschrijven de doelen die agents nastreven wanneer zij een specifiek type verbeterinitiatief nemen.

3.3.1 Algemeen

Observatie en verkennende interviews hebben een aantal doelen van verbeterinitiatief aan het licht gebracht. Deze doelen zijn onderstaand beschreven in de volgorde van het vaakst aangehaald door respondenten tot slechts een enkele keer aangehaald.

Werksucces/scoren

Regelmatig geven agents aan dat zij belang hechten aan het succes van hun eigen werkzaamheden (scoren) en het succes van Cendris. Om dit succes te bereiken wordt verbeterinitiatief genomen. Meerdere agents halen dit aan wanneer het om het zelf verbeteren van werkzaamheden gaat. Zo zegt een agent:

“Als ik zie dat het minder gaat vraagt ik aan een collega om mee te luisteren. Hoe krijg je het voor elkaar om mensen binnen te halen. Op de een of andere manier doen mensen wat goed.” [...] “Mijn grootste reden om tekst aan te passen is scoren, het duurt te lang is saai en vaak weten mensen ook al dat je vanuit een callcenter belt, je hebt minder kans dat ze ophangen als je zelf een verhaal maakt.”

Een andere agent haalt het succes van Cendris aan:

“[...]Maar natuurlijk ook voor hier, we zijn met een pilot bezig en die moeten we natuurlijk ook binnen halen.”

Ook werkinhoudelijke verbeterinitiatieven door middel van VOICE kunnen worden genomen vanuit de motivatie om het werk tot een succes te maken. Een passage uit een interview:

“Oke en wat is voor jou de motivatie dat je dat aangeeft?” “Eehm.. als je dat niet doet dan weet je heel zeker dat je de klant niet de zekerheidsgarantie kunt aanbieden, dus ja misschien dat ze dan toch tzt gaan shoppen buiten essent om.” “En wat is voor jou

de drang daarvan dan?” *“Ja klanten behouden he.. ja”* “En waarom wil je klanten behouden? Wat is de motivatie daarachter?” *“Nou ja als het een bedrijf goed gaat en klanten blijven bij het bedrijf dan is het alleen maar positief ja..”*

Werkplezier

Werkplezier wordt vaak aangegeven als doel om zelf de eigen werkzaamheden te verbeteren. Zo stelt een agent bijvoorbeeld dat:

“Ik denk dat particulieren niet te veel op zakelijk zitten te wachten. Bij particulieren hoef je niet alleen maar zakelijk te praten. Mee leven met de klant is belangrijk.”

“Waar is dat precies belangrijk voor, zelf of werk?” *“Ook voor mezelf, ik moet me er ook lekker bij voelen. Anders wordt het lopende band werk. Wordt hier minder eentonig van.”*

Een andere agent probeert haar werk zo goed mogelijk te doen, mede omdat dat een goed gevoel geeft en dus werkplezier verhoogt:

“Maar het geeft ook een fijn gevoel om te scoren, dat zeg ik heel eerlijk. Als je boven target haalt. En ik ben dan zo’n type die alleen maar meer wil.”

Eigenwaarde/trots

Een aantal keer is uit opmerkingen van agents op te maken dat zij initiatief nemen om zelf hun werkzaamheden te verbeteren, teneinde hun eigenwaarde/trots te verhogen. Zo mag een agent geen collega’s meer helpen, iets wat ze vroeger wel altijd deed:

“Ik wil weer mensen helpen, dit is beter voor het bedrijf en voor jezelf. Je hebt dan het gevoel dat je je eigen ook buiten je werk nuttig maakt”

Een andere agent antwoordt als volgt op de vraag “wat is je belangrijkste motivatie om te scoren?”:

“Denk trots. Ik werk nu op Energie Direct, dat is best wel moeilijk, ze vragen één score per shift van je. En als je hem dan ook echt binnen hebt gehaald dan ben je gewoon trots op je eigen. Dan weet je wat je kan en dan heb je zin om de volgende binnen te halen. Je doet het echt voor je eigen vind ik..”

Eigenbelang

Wanneer agents initiatief nemen om hun werkomgeving/-omstandigheden te verbeteren, kan dit puur uit eigenbelang zijn. Zo geeft een agent aan dat ze verbeterinitiatief neemt omdat:

“de stoelen zijn niet al te best zoals je ziet, ze zijn allemaal kapot en het is niet echt prettig voor je rug” [...] *“En als ik dan de hele dag zit te werken dan heb ik ook flink hoofdpijn van de lucht.”*

Een andere agent nam initiatief om zelf de kantine te gaan runnen. Bij de vraag “En wat drijft je nou om te zeggen dat je de kantine wil gaan runnen?” antwoordt ze: *“Omdat iedereen zat hier te balen, we konden hier geen eten halen, we hebben te weinig tijd om buiten wat te halen, of het is ongezond. En we hadden allebei horeca ervaring. Dat leek ons ook gewoon leuk, en collega’s waren ook heel positief erover van dat moet je echt doen enzo..”*

Ambitie

Één respondent, een agent in de rol van trainer, geeft aan zelf initiatief te nemen om zijn werkzaamheden te verbeteren vanuit de motivatie om door te groeien:

“Mijn drijvende kracht is ambitie. Ik zit momenteel in de trainingsrol. En het is maar een rol. Ik wil vanuit die rol verder gaan. Dat is mijn ambitie. Om die functie te kunnen bekleden heb ik ideeën nodig.”

3.3.2 Werkinhoudelijk door eigen uitvoering

Het zelf uitvoeren van werkinhoudelijke verbeterinitiatieven doen agents voornamelijk uit eigenbelang. Zo geven Agents het vaakst aan dat zij zelf werkinhoudelijke verbeterinitiatieven uitvoeren om (1) een positief zelfbeeld in stand te houden of te versterken, en (2) Baanbehoud te willen garanderen.

Agents stellen over hun zelfbeeld bijvoorbeeld dat:

“Ik wil gewoon goed zijn in mijn werk, en ik vind ook van mezelf dat ik ook.. ja ik zeg niet het beste.. maar toch wel redelijk goed mijn best doe, en daar mag ik best wel trots op zijn.”

“...maar het is voor jezelf heel prettig, want er wordt een target gesteld, en als jij dat target haalt of bijna haalt of in ieder geval de groepsgemiddelden haalt dan heb je het gevoel dat je ergens nuttig bent

Voorbeelden van manieren waarop agents aangeven dat baanbehoud een doel is, zijn:

“Nou om in ieder geval mijn eigen baan te houden, want als je hier ontslagen bent.. je weet gewoon bij callcenters ga je er gewoon uit”

“Het is wel zo van als je de sales niet binnenhaalt als groep dan kun je straks allemaal naar huis he”

Daarnaast wordt werkplezier ook regelmatig aangehaald als een belangrijke motivatie om eigen werk zo veel mogelijk te verbeteren. Dit gaat zowel om het afhouden van negatieve gevolgen voor het werkplezier, als om het zorgen voor positieve gevolgen:

“...En stel dat je dat een langere periode niet zou halen, dat heb ik gelukkig niet gehad, dan neem ik aan dat je daar ook wat van te horen krijgt.. en dat dat ook irritant is want dan gaan ze op je letten...”

“En het is ook gewoon wel leuk als je ergens goed in bent.”

Een ander doel dat een aantal keer aangehaald word, is het tevreden houden/maken van de leidinggevende:

“ja.. doe altijd goed mijn best en ik wil ook gewoon dat ze tevreden zijn over mij. Dat ze niet iets hebben van oh die [agent] die doet maar wat offeh...”

“...Om toch je werkgever tevreden te houden of te maken”

Hiernaast worden de volgende doelen een enkele keer aangehaald:

- Anderen helpen
- Succes van de organisatie
- Persoonlijke ontwikkeling

3.3.3 Werkinhoudelijk door VOICE

Waar agents het zelf verbeteren van hun werkzaamheden voornamelijk doen uit eigenbelang, wordt bij werkinhoudelijk verbeterinitiatief door middel van VOICE vaak gezegd dat ze dit doen met de motivatie om daadwerkelijk wat te verbeteren. Zowel voor Cendris als voor zichzelf. Agents verwoorden dit bijvoorbeeld als volgt:

Omdat ook andere mensen op de werkvloer er tegenaan lopen en als ik zelf ergens tegen aan loop vind ik het fijn als er iets mee gedaan wordt, het is gewoon ter verbetering van de teamleiders als de agents die hier op de vloer zijn.

“Ja als iets niet.. klopt bijvoorbeeld in een script, ik noem maar even wat.. dan moet dat toch verbeterd worden, dat is toch belangrijk..? Waarvoor? Ja [lachend] anders gaan de gesprekken bijvoorbeeld niet goed, of het staat dan verkeerd in het systeem, dat kan dan heel cruciaal zijn vaak.”

Bij werkinhoudelijk verbeterinitiatief door eigen uitvoering is het versterken of in stand houden van een positief zelfbeeld het meest voorkomende doel. Wat betreft het aangeven van werkinhoudelijke verbeteringen door middel van VOICE is dit het één na vaakst genoemde doel. Agents verwoorden dit bijvoorbeeld als volgt:

“als.. de situatie ertoe doet om het aan te geven dan geef ik dat aan.. maar waarom? Omdat ik gewoon heel eerlijk ben, als er iets is dan zeg ik het toch wel, ik vind dan heb ik in ieder geval gezegd, dan kun jij niet doen alsof je het niet weet. Maar dan verwacht ik er dus niets meer bij”. Dus je vind het belangrijk dat zij dan iets hebben van nou ja ze heeft het aangegeven..? “Ik vind het niet belangrijk wat zij ervan vinden, ik vind het belangrijk dat ik zelf eerlijk ben.”

“en dat je zelf ook eeh.. ja.. zelfvertrouwen krijgt.

Naast de motivatie om daadwerkelijk wat te verbeteren en het behouden van een positief zelfbeeld, werden de volgende doelen een enkele keer genoemd:

- Werkplezier
- Zekerheid

3.3.4 Werkomstandigheden/-omgeving door eigen uitvoering

Agents nemen, puur uit eigenbelang, initiatief om hun werkomstandigheden/-omgeving te verbeteren. De relatie met de leidinggevende heeft hier geen invloed op. Een agent weet dit pakkend te schetsen met de uitspraak:

“...denk dat dat toch van jezelf komt, daar hoeft je niet iemand voor achter je te hebben staan.

3.3.5 Werkomstandigheden/-omgeving door VOICE

Ook het aangeven van verbeterinitiatieven gericht op werkomstandigheden/-omgeving wordt vooral gedaan vanuit eigenbelang:

“Kijk als jij op kapotte stoelen moet zitten, en de tafels hangen op half elf, dat zit gewoon niet prettig, als je elke morgen binnen komt en de stoelen moet verwisselen... das gewoon niet erg handig.”

De reden dat agents deze zaken aangeven aan hun teamleider is vaak omdat ze verwachten dat deze er iets aan kan veranderen:

“Omdat ik toch zie dat ze daar toch wel invloed op hebben, om dat anders te laten doen.”

Een aantal keer wordt ook aangegeven dat verbetering van de werksfeer een doel is. Een agent verwoordt het als volgt:

“nou ja bijvoorbeeld dat boven er weinig kluisjes over waren, dat ik graag wil dat iedereen kluisjes kan hebben, zodat je dingen die je niet mee wil nemen op kan bergen.. nou ja gewoon dat dat een stukje veiligheid heeft. Nou ja dan wordt daar aan gewerkt en dan is de sfeer een beetje beter.”

Een enkele keer wordt dit soort verbeterinitiatief ook genomen om collega's te helpen:

“Ik geef het aan ten eerste voor hun zelf, volgens mij vinden zij het zelf ook niet leuk als je tien keer zegt van kan het wat rustiger...”

3.4. In welke mate zijn respondenten in staat en gemotiveerd om verbeterinitiatief te nemen?

Zoals gesteld in de methode beschrijving (hoofdstuk vier), was het doel van het opnemen van potentieel verbeterinitiatief tweeledig: (1) kijken in hoeverre de mate waarin respondenten in staat en gemotiveerd zijn om verbeterinitiatief te nemen het al dan niet van toepassing zijn van een factor (op een respondent) kan verklaren en (2) zicht bieden op het verschil in het nemen van verbeterinitiatief door respondenten in de privé situatie en de werksituatie. Onderstaande paragrafen beschrijven de resultaten van beide doelstellingen.

3.4.1 Het al dan niet van toepassing zijn van factoren

Het al dan niet van toepassing zijn van beïnvloedende factoren op specifieke respondenten wordt niet beïnvloed door de mate waarin respondenten zeggen verbeterinitiatief te nemen. Er is namelijk, wat betreft potentieel verbeterinitiatief, (op één uitzondering na) slechts een klein verschil gevonden tussen de respondenten. Op deze ene uitzondering na, geven alle respondenten zichzelf, voor verbeterinitiatief op het werk, een beoordeling tussen de zes en de acht.

3.4.2 Privésituatie vs. werksituatie

Cijfermatig

Van de tien respondenten zeggen acht dat zij in hun privésituatie meer verbeterinitiatief nemen dan in hun werksituatie. Één respondent zegt in de werksituatie meer verbeterinitiatief te nemen en één agent stelt dat er geen verschil is. Over het algemeen geven agents zichzelf, zowel wat werk als privé betreft, een voldoende tot een ruime voldoende voor verbeterinitiatief (werk: 7.1, privé: 7.8).

De ene agent die aangeeft in de werksituatie meer verbeterinitiatief te nemen, heeft cijfers gegeven die extreem verschillen van de overige respondenten. Namelijk: een vier voor privésituatie en een tien voor werksituatie.

Onderbouwing

In de onderstaande alinea's is een kwalitatieve onderbouwing gegeven van de bovengenoemde cijfermatige scores.

Meer verbeterinitiatief in de werksituatie

De ene agent die zegt in de werksituatie meer verbeterinitiatief te nemen, heeft het in zijn onderbouwing over het opbouwen van een positief beeld bij leidinggevend:

"Ja het vreemde is dat ik privé eigenlijk heel lui ben." [...] "In mijn werksituatie wil ik altijd wel laten zien dat ik hier kom om te werken, omdat ik er geld voor krijg en dat ik dus niet eeh.. ja lanterfanten dat moet je in je eigen tijd doen of je moet lekker thuisblijven."

Geen verschil tussen werksituatie en privé situatie

De agent die stelt dat er geen verschil is, zegt dat dit komt omdat:

"ik heb soms geen beroepshouding, wat ik privé doe, doe ik ook in mijn werk"

Meer verbeterinitiatief in de privé situatie

Er worden vier soorten redenen gegeven waarom agents in hun privé situatie meer verbeterinitiatief nemen dan in hun werksituatie:

1. Meerdere agents stellen dat op het werk minder invloed is uit te oefenen doordat ze een onderdeel van een (grote) groep zijn. Een agent verwoordt dit pakkend met de uitspraak:
"Thuis zit er geen organisatie achter waarin dingen besloten moet worden en wat het beste is voor een grote groep mensen."
2. Twee agents stellen dat er in de privé situatie meer mogelijkheden zijn om initiatief te nemen voor verbetering. Zij stellen dat:
"Privéleven is veel breder, je hebt vele andere dingen.. school.. andere dingen.. en daar zul je meer initiatieven kunnen nemen dan in het werk."

"er valt hier niet zo veel te veranderen denk ik"
3. Één agent stelt dat ze, gezien haar functie, niet verwacht dat er iets gedaan wordt met de verbeterinitiatieven die zij aandraagt:
"ik ben agent.. niet een functie dat er uiteindelijk iets mee gedaan zou kunnen worden."
4. Één agent stelt dat het privé leven belangrijker is:
"het werk vind ik nog minder.. vind ik minder belangrijk zeg maar hoe het allemaal daar reilt en zeilt, want met school en zo daar heb ik later gewoon echt iets aan."

3.4.3 Conclusie

Respondenten geven zichzelf zonder uitzondering een voldoende (6) tot een ruime voldoende (8) voor het nemen van verbeterinitiatief op het werk. Hiernaast stellen zij over het algemeen dat ze op het werk minder verbeterinitiatief nemen dan in hun privé situatie. Dit komt door het feit dat zij:

1. De perceptie hebben dat ze minder invloed uit kunnen oefenen omdat zij slechts onderdeel van een groep zijn.
2. In hun werksituatie minder mogelijkheden tot verbeterinitiatief zien dan in hun privé situatie.
3. Het idee hebben dat zij in hun functie/rol als agent weinig invloed/macht hebben. Zij denken dat alleen de teamleiders en hogere managers de macht hebben om daadwerkelijk wat te veranderen.
4. Vinden dat het privéleven belangrijker is.

Punten één en drie versterken de eerder genoemde constatering dat agents een laag aantal vrijheidsgraden ervaren en dat deze perceptie ervoor zorgt dat agents in hun werksituatie minder initiatief nemen tot verbetering.

Toch komt het ook voor dat iemand in de werksituatie meer verbeterinitiatief neemt dan in de privé situatie. Dit lijkt te komen doordat de agent het gevoel heeft dat hij/zij iets terug moet doen voor het geld dat de organisatie uitbetaalt, en deze intentie ook duidelijk wil maken richting leidinggevend.

3.5. Wat beïnvloedt mensen in de werkcontext bij het nemen van verbeterinitiatief?

Er is een breed scala aan gebeurtenissen en factoren te benoemen die van invloed zijn op het nemen van verschillende vormen van verbeterinitiatief. De invloed die deze gebeurtenissen en factoren uitoefenen kent een complexe samenhang die niet uitputtend te onderzoeken is binnen de context van dit onderzoek. Dit met name omdat gebleken is dat elke respondent anders beïnvloed wordt in het nemen van verbeterinitiatief.

Wel is onderstaand een lijst met gebeurtenissen en factoren weergegeven waarvan bewezen is dat ze, voor een aantal respondenten uit dit onderzoek, een directe of indirecte invloed hebben op verschillende vormen van verbeterinitiatief. Daarnaast zijn doelen beschreven die callcenter agents bij Cendris nastreven wanneer zij verbeterinitiatief nemen.

Perceptie van vrijheidsgraden

Bij veel Callcenter agents bij Cendris bestaat de perceptie dat zij een laag aantal vrijheidsgraden hebben om verbeterinitiatief te nemen. Dit geldt voornamelijk voor het zelf uitvoeren van verbeterinitiatief. De agents zeggen niet voldoende invloed te hebben om verbeterinitiatieven zelf uit te voeren.

Aan deze perceptie van een laag aantal vrijheidsgraden ligt een tweetal gedachten ten grondslag. Agents hebben (1) het idee dat zij maar één persoon in een grote groep zijn en daarom weinig invloed hebben, en (2) het idee dat zij in hun functie/rol als agent weinig invloed/macht hebben. Zij denken dat alleen de teamleiders en hogere managers de macht hebben om daadwerkelijk wat te veranderen.

Deze perceptie zorgt ervoor dat deze agents überhaupt niet overwegen om een verbeterinitiatief zelf uit te voeren. Wel geven ze verbeterinitiatieven aan richting teamleiders (VOICE). Hieruit is te concluderen dat de perceptie van een voldoende aantal vrijheidsgraden een vereiste is voor agents om het zelf uitvoeren van verbeterinitiatief in overweging te nemen. Een perceptie van een onvoldoende aantal vrijheidsgraden zorgt dus voor een verhoogde mate van aangeefgedrag (VOICE) richting teamleiders, wat weer ten koste van het zelf uitvoeren van verbeterinitiatief.

Uitvoering

Wanneer een agent een verbeterinitiatief aan een teamleider aangeeft, kan de teamleider dit initiatief wel of niet uitvoeren. Een dergelijke gebeurtenis kan, al dan niet in herhaalde vorm, verschillende gevolgen hebben. Bij zowel werkinhoudelijk verbeterinitiatief als verbeterinitiatief aangaande werkomstandigheden/-omgeving kan het al dan niet uitvoeren van dit initiatief er voor zorgen dat callcenter agents bij Cendris:

- a) Organisatiebreed meer of minder verbeterinitiatief zullen nemen.
- b) Meer of minder verbeterinitiatief zullen nemen richting bepaalde leidinggevendenden.

Het organisatiebreed minder werkinhoudelijk verbeterinitiatief nemen komt bij 'oudgedienden' (langer dan anderhalf jaar werkzaam) doordat er een perceptie is ontstaan van een langdurig gebrek aan uitvoering.

Het meer of minder nemen van verbeterinitiatief richting bepaalde leidinggegenden impliceert dat het al dan niet uitvoeren van een verbeterinitiatief zorgt voor een betere of slechtere relatie met de leidinggevende. Bijvoorbeeld doordat een agent de hoop heeft dat er iets met een verbeterinitiatief gedaan wordt. Wanneer dit niet het geval blijkt te zijn daalt het vertrouwen in de leidinggevende, wat vervolgens zorgt voor een verslechterde relatie. De gevolgen van de relatie met de leidinggevende op verbeterinitiatief zijn onderstaand te vinden, onder het kopje “relatie met leidinggevende”.

Terugkoppeling

Wanneer een agent een verbeterinitiatief aan de teamleider aangeeft kan de teamleider wel of niet, vroeg of laat, terugkoppeling geven richting de agent. Een dergelijke gebeurtenis kan, al dan niet in herhaalde vorm, verschillende gevolgen hebben. Wanneer een verbeterinitiatief niet uitgevoerd wordt en hier geen terugkoppeling over wordt gegeven kan dit er, bij zowel werkinhoudelijk verbeterinitiatief als verbeterinitiatief aangaande werkomgeving/-omstandigheden, voor zorgen dat callcenter agents bij Cendris:

- Organisatiebreed meer of minder verbeterinitiatief zullen nemen.

Wanneer een verbeterinitiatief niet uitgevoerd wordt, en er geen terugkoppeling over wordt gegeven, kan dit er bij werkinhoudelijk verbeterinitiatief tevens voor zorgen dat callcenter agents bij Cendris:

- Meer of minder verbeterinitiatief nemen richting bepaalde leidinggegenden.

Het organisatiebreed minder nemen van werkinhoudelijk verbeterinitiatief is bij ‘oudgedienden’ (langer dan anderhalf jaar werkzaam) het gevolg van een langdurige perceptie van een gebrek aan uitvoering en terugkoppeling.

Het meer of minder nemen van verbeterinitiatief richting bepaalde leidinggegenden impliceert (voor werkinhoudelijke verbeterinitiatieven) dat het al dan niet bieden van terugkoppeling over een verbeterinitiatief er voor zorgt dat de relatie die agents met de leidinggevende hebben beter of slechter wordt. De gevolgen van deze relatie voor verbeterinitiatief zijn onderstaand te vinden, onder het kopje “relatie met leidinggevende”.

Relatie met leidinggevende

De invloed van de relatie met de leidinggevende verschilt per type verbeterinitiatief. Zo speelt deze relatie maar voor een gering aantal respondenten een rol in het al dan niet zelf uitvoeren van werkinhoudelijk verbeterinitiatief.

Bij werkinhoudelijk verbeterinitiatief waarbij respondenten het initiatief middels VOICE bij de teamleider aankaarten blijkt de invloed van de relatie met de leidinggevende van groter belang. Voor het merendeel van de respondenten is de relatie met de leidinggevende namelijk van invloed op het nemen van werkinhoudelijk (VOICE) verbeterinitiatief richting de desbetreffende leidinggevende. Voor een minderheid van de respondenten heeft de relatie met de leidinggevende geen invloed.

Verbeterinitiatief waarbij respondenten zelf hun werkomgeving/-omstandigheden verbeteren, wordt niet beïnvloed door de relatie met de leidinggevende. Respondenten doen dit uit eigenbelang.

De relatie met de leidinggevende blijkt in geringe mate invloed te hebben op toekomstig verbeterinitiatief waarbij agents het initiatief voor het verbeteren van hun werkomgeving/-omstandigheden aankaarten bij deze leidinggevende (VOICE).

Agents vinden de sociale kant van hun relatie met de leidinggevende belangrijk. Het meest wordt gesproken over *begrip*. Ook vinden zij het belangrijk dat de leidinggevende *meelevend, eerlijk* en *behulpzaam* is. Naast het sociale wordt een aantal keer aangehaald dat het belangrijk is dat leidinggevend *kennis* van zaken hebben. Overige zaken waar belang aan gehecht wordt zijn *reciprociteit, ondersteuning, waardering, wijze van interactie, op gemak doen voelen, motiveren, sociaal zijn, objectief zijn* en *zorgen voor teamgeest*.

Werksfeer

Een goede werksfeer kan zorgen voor een verhoogde mate van verbeterinitiatief bij callcenter agents bij Cendris. Ook vermindert dit het verloop onder agents binnen de organisatie.

Werkplezier

De mate waarin callcenter agents bij Cendris werkplezier ervaren kan van invloed zijn op toekomstig verbeterinitiatief. Verbeterinitiatief kan ook genomen worden om werkplezier te verhogen.

Verplichte targets

De aanwezigheid van verplichte targets die gehaald moeten worden, kan ervoor zorgen dat callcenter agents bij Cendris meer verbeterinitiatief nemen om goed te scoren. Echter, verplichte targets kunnen er ook voor zorgen dat callcenter agents bij Cendris niet meer doen dan het minimaal noodzakelijke om de targets te halen.

Informatievoorziening

Wanneer callcenter agents bij Cendris de informatievoorziening als benedenmaats beschouwen, kan dit ervoor zorgen dat zij negatiever in hun werk staan. Connectie met verbeterinitiatief is echter niet gevonden.

Eigenaarschap

Callcenter agents bij Cendris kunnen het belangrijk vinden dat het verbeterinitiatief dat zij nemen hun 'eigen ding' blijft. Wanneer dit niet het geval is kan dit demotiverend werken. Connectie met verbeterinitiatief is echter niet gevonden.

Toekomstplannen

Wanneer toekomstplannen buiten Cendris sterk aanwezig zijn kan dit zorgen voor een verminderde mate van initiatiefname voor verbetering. Dit is echter niet voor alle respondenten het geval. Er is namelijk ook data aanwezig waarin toekomstplannen geen invloed hebben op verbeterinitiatief. De invloed van toekomstplannen lijkt hierdoor persoonsafhankelijk te zijn.

Sociale druk

Het faciliteren van sociale druk (door bijvoorbeeld scores van agents op scoreborden weer te geven) kan zorgen dat callcenter agents bij Cendris meer verbeterinitiatief nemen.

Beloning

De mate van beloning kan voor callcenter agents van Cendris invloed hebben op de mate van initiatiefname voor verbetering. Een hogere beloning kan namelijk leiden tot meer verbeterinitiatief.

Betrokkenheid

Betrokken callcenter agents bij Cendris zouden meer verbeterinitiatief kunnen nemen. Echter, omdat dit slechts gebaseerd is op één uitspraak van één teamleider is de waarde van deze conclusie niet erg hoog.

Doelen

Voor callcenter agents bij Cendris is het belangrijkste doel van het zelf uitvoeren van werkinhoudelijk verbeterinitiatief het creëren of in stand houden van een *positief zelfbeeld*, gevolgd door *baanbehoud*. Een volgend belangrijk doel is behouden of verhogen van *werkplezier*. Hiernaast worden ook een aantal andere doelen nagestreefd, namelijk: *tevredenheid van de leidinggevende, anderen helpen, succes van Cendris, waardering en persoonlijke ontwikkeling*.

Voor callcenter agents bij Cendris is het voornaamste doel van werkinhoudelijk verbeterinitiatief door middel van aangeefgedrag richting teamleiders (VOICE) het *daadwerkelijk verbeteren* van de huidige situatie, gevolgd door het creëren of in stand houden van een *positief zelfbeeld*. Hiernaast zijn *werkplezier* en *zekerheid* doelen van dit soort verbeterinitiatief.

Initiatief om zelf de werkomstandigheden/-omgeving te verbeteren wordt door callcenter agents bij Cendris genomen uit *eigenbelang*.

Ook het aangeven van verbeterinitiatief aangaande werkomstandigheden/-omgeving bij teamleiders (VOICE) wordt door callcenter agents bij Cendris voornamelijk gedaan uit *eigenbelang*. Andere doelen zijn *verbetering van de werksfeer* en *collega's helpen*.

4. Discussie

4.1 Beïnvloedende factoren

De gevonden factoren die het al dan niet nemen van verbeterinitiatief beïnvloeden hebben verschillende connecties met wetenschappelijke literatuur. Onderstaand is per factor een uiteenzetting gegeven.

Vrijheidsgraden

Één van de conclusies van dit onderzoek is dat respondenten de perceptie hebben van een laag aantal vrijheidsgraden. Dit komt onder andere doordat zij het idee hebben dat zij in hun functie/rol als agent weinig invloed/macht hebben en dat alleen de teamleiders en hogere managers de macht hebben om daadwerkelijk wat te veranderen. Dit contrasteert met een conclusie die Morrison en Phelps (1999) trekken in het kader van “taking charge”. Zij stellen namelijk dat:

“The other unsupported prediction was that the amount of power possessed by an employee would explain unique variance in taking charge.” (p. 414).

Deze studie toont echter aan dat de perceptie van een lage hoeveelheid invloed/macht (weergegeven door de gedachte “ik ben maar een agent”) kan zorgen voor een perceptie van een laag aantal vrijheidsgraden. Deze perceptie kan wel degelijk zorgen voor een verminderde mate van initiatiefname voor verbetering. Een discussie over het al dan niet gelijk zijn van perceptie en werkelijkheid kan echter wel gevoerd worden.

Deze studie toont tevens aan dat de perceptie van een laag aantal vrijheidsgraden ervoor zorgt dat respondenten meer verbeterinitiatief aangeven door middel van voice gedrag en minder verbeterinitiatief zelf uitvoeren. Dit komt overeen met onderzoek van Tangirala en Ramunajam (2008). Zij stellen dat: *“the relationship between personal control and voice was U-shaped: voice was higher at low and high levels of personal control than intermediate levels of personal control.”* (p. 1197). Deze studie bevestigt het eerste gedeelte van deze u-shape; voice is hoger bij een lage mate van personal control. Althans, bij een perceptie van een lage mate van personal control.

Het is ook mogelijk dat de perceptie van een laag aantal vrijheidsgraden het effect is van wat Hogg en Terry (2000) self-categorisation noemen. Zij beschrijven dit als *“Social categorization of self – self-categorisation- cognitively assimilates self to the ingroup prototype and, thus, depersonalizes self-conception”*. (p. 123). Een uitspraak van een respondent uit deze studie vat de essentie hiervan met de uitspraak “ik ben maar een agent”. Deze neiging tot depersonalisatie kan zorgen voor het beeld van een prototype agent die niet de vrijheid of macht heeft om verbeterinitiatief te nemen. Het beeld van een prototype agent kan er vervolgens voor zorgen dat een agent, ongeacht de werkelijke vrijheid of macht die hij/zij heeft, onvoldoende vrijheidsgraden ervaart voor het nemen van verbeterinitiatief. Dit gevoel wordt versterkt wanneer mensen, door het denken in prototypen, extra nadruk leggen op verschillen tussen groepen, in dit geval agents en teamleiders. Dit vergroot het verschil dat agents tussen deze twee groepen waarnemen wat betreft vrijheid/macht om verbeterinitiatief te nemen, wat weer leidt tot een verlaagde perceptie van vrijheidsgraden voor het nemen van verbeterinitiatief.

Relatie met leidinggevende

Eerder onderzoek toont meerdere malen aan dat er een (direct of indirect) verband bestaat tussen de relatie met de leidinggevende en begrippen die aan verbeterinitiatief gerelateerd zijn (een beschrijving van deze begrippen is gegeven op p. 8). Zo stelt Bettencourt (2004, p. 177) dat “...both contingent reward and transformational leadership behaviors help to develop a social exchange relationship between the store manager and individual retail associates. This social exchange relationship, in turn, provides the foundation for change-oriented OCBs to be performed.” Ook Scott en Bruce (1994) onderschrijven op het gebied van innovatief gedrag het belang van de relatie met de leidinggevende. Zij stellen dat “The study provides evidence that innovative behavior is related to the quality of the supervisor-subordinate relationship...” (p. 600).

In dit onderzoek is de perceptie van de relatie met de leidinggevende slechts voor een deel van de respondenten van invloed op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief. Ook blijkt dat de relatie met de leidinggevende niet op elke soort verbeterinitiatief een even sterke invloed heeft. Het bleek echter wel dat respondenten de sociale kant van de relatie met de leidinggevende belangrijk vinden. Dit impliceert dat zij veel waarde hechten aan een social exchange relationship met de leidinggevende.

De relatie met de leidinggevende wordt in dit onderzoek dus als belangrijk gezien. Het is echter niet duidelijk waarom slechts een deel van de respondenten bij het zelf uitvoeren van werkinhoudelijke verbeterinitiatieven beïnvloed wordt door de relatie met de leidinggevende. Kijkend naar eerder onderzoek was te verwachten dat de relatie met de leidinggevende voor een groter aantal respondenten van belang zou zijn. Het is mogelijk dat dit een kwestie is van verschil in respondenten of, op hoger niveau, verschil in cultuur tussen de verschillende cases die in de verschillende studies gebruikt zijn. Zo blijkt bijvoorbeeld dat respondenten in deze studie veelal zelf werkinhoudelijk verbeterinitiatief uitvoeren met eigenbelang als einddoel. Zij kweken hiermee een positief zelfbeeld en zorgen, in hun ogen, voor baanbehoud. Hierdoor is voor deze respondenten de relatie met de leidinggevende wellicht in mindere mate van invloed op het al dan niet zelf uitvoeren van werkinhoudelijke verbeterinitiatieven.

Het verschil in resultaten kan wellicht ook toegeschreven worden aan een verschil in onderzoeksmethoden. Zo werkten zowel Bettencourt (2004) als Scott en Bruce (1994) met vragenlijsten, ingevuld op een zeven- of vijf-punts schaal. In dit onderzoek is respondenten rechtstreeks gevraagd of de relatie met de leidinggevende, of een gebeurtenis die hier kenmerkend voor is, invloed heeft op het al dan niet zelf uitvoeren van verbeterinitiatief. De mogelijkheid dat hierdoor in dit onderzoek sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven is aanwezig. Vervolgonderzoek kan de invloed van de relatie met de leidinggevende op verbeterinitiatief verder uitdiepen om te achterhalen wat de herkomst is van het verschil in onderzoeksresultaten.

Uitvoering

Bij zowel werkinhoudelijk verbeterinitiatief als verbeterinitiatief aangaande werkomstandigheden/-omgeving kan het al dan niet uitvoeren van dit initiatief er voor zorgen dat callcenter agents bij Cendris (1) organisatiebreed meer of minder verbeterinitiatief zullen nemen, of (2) meer of minder verbeterinitiatief zullen nemen richting bepaalde leidinggevers. Agents lijken het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatieven dus zowel toe te schrijven aan de organisatie (of het totaal aan directe leidinggevers) als aan individuele leidinggevers.

In het kader van de Self Determination Theory stellen Ryan en Deci (2000) dat “Amotivation” onder andere kan voortkomen uit de verwachting dat een activiteit niet tot de gewenste uitkomst leidt. Dit kan een verklaring zijn van het feit dat agents geen motivatie meer hebben om verbeterinitiatief aan te geven, nadat een eerder aangegeven verbeterinitiatief meerdere malen niet is uitgevoerd. Het verlies van motivatie kan betrekking hebben op zowel het organisatiebreed minder nemen van verbeterinitiatief als het minder nemen van verbeterinitiatief richting bepaalde leidinggevendenden.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat verbeterinitiatieven gericht kunnen zijn op het teweeg brengen van een positieve impact op anderen. Ook Grant (2007) geeft aan dat “*employees often care about making a positive difference in other people’s lives.*” (p. 393). Dit kan het belang dat agents in deze studie hechten aan het uitvoeren van verbeterinitiatieven (deels) verklaren. Immers, mensen vinden het belangrijk om een positief verschil in andermans leven te maken door middel van het nemen van een verbeterinitiatief. Daarom vinden zij het ook belangrijk dat hun initiatief ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt.

Terugkoppeling

Het al dan niet bieden van terugkoppeling kan er zowel bij werkinhoudelijk verbeterinitiatief als bij verbeterinitiatief aangaande werkomgeving/-omstandigheden voor zorgen dat agents organisatiebreed meer of minder verbeterinitiatief nemen. Het al dan niet bieden van terugkoppeling zorgt er echter alleen bij werkinhoudelijk verbeterinitiatief voor dat agents meer of minder verbeterinitiatief nemen richting bepaalde leidinggevendenden. Dit impliceert dat agents het ontbreken van terugkoppeling over werkinhoudelijke zaken wijten aan zowel de hele organisatie als individuele leidinggevendenden. Het ontbreken van terugkoppeling over verbeterinitiatief aangaande werkomstandigheden/-omgeving lijken agents te wijten aan de organisatie en niet aan individuele leidinggevendenden. Dit verschil kan hypothetisch gezien verschillende oorzaken hebben:

- Het kleine aantal respondenten dat in dit onderzoek gebruikt is. Mogelijkerwijs is in de gesprekken en interviews niet ter sprake gekomen dat agents de teamleiders “de schuld geven” van het ontbreken van terugkoppeling aangaande werkomstandigheden/-omgeving.
- Teamleiders hebben de uitvoering van verbeterinitiatieven aangaande werkomgeving/-omstandigheden soms niet direct in de hand. Ondanks het feit dat zij terugkoppeling wel in de hand hebben is het mogelijk dat agents het ontbreken van terugkoppeling hierdoor alleen de organisatie als geheel aanrekenen.
- Overige oorzaken. Vervolgonderzoek kan dit verder belichten.

Het belang van terugkoppeling is een duidelijke bevinding in de huidige studie. Deze bevinding is in lijn met onderzoek van Ryan en Deci (2000). Zij stellen namelijk, in het kader van de Self Determination Theory, dat (o.a.) terugkoppeling, bijdragend aan gevoelens van competentie, kan zorgen voor intrinsieke motivatie.

Het al dan niet uitvoeren van, en terugkoppelen over, verbeterinitiatieven heeft voor een aantal respondenten invloed op de relatie met de leidinggevende. Deze relatie heeft vervolgens ook invloed op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief. Dit betekent dat de gevolgen van het al dan niet uitvoeren van, en terugkoppelen over, verbeterinitiatieven zowel direct als indirect invloed heeft op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief.

Het organisatiebreed minder nemen van werkinhoudelijk verbeterinitiatief komt bij 'oudgedienden' (langer dan anderhalf jaar werkzaam) doordat er een perceptie bestaat van een langdurig gebrek aan uitvoering en terugkoppeling. Dit houdt in dat de gevolgen van gebeurtenissen die verbeterinitiatief beïnvloeden cumulatief zijn en dat mensen handelen naar aanleiding van een samenhangend beeld van gebeurtenissen. Beïnvloedende factoren als uitvoering en terugkoppeling dienen dan ook niet in 'vaste' termen als wel/niet of goed/slecht gezien te worden. Het beeld van respondenten is organisch en kan met elke nieuwe gebeurtenis veranderen.

Werksfeer

Resultaten tonen aan dat een goede werksfeer kan zorgen voor een verhoogde mate van verbeterinitiatief bij agents. Daarnaast kan een goede werksfeer het verloop onder agents binnen de organisatie verlagen.

Het feit dat werksfeer door respondenten genoemd wordt, kan duiden op de aanwezigheid van high quality connections(HQCs). Dutton en Heaphy (2003) stellen dat mensen in HQCs drie subjectieve ervaringen delen: *"first, HQCs are sensed by feelings of vitality and aliveness[...]Second, being in an HQC is also felt through a heightened sense of positive regard[...]Finally, the subjective experience of being in an HQC is marked by felt mutuality."* (p. 267). Omdat in dit onderzoek de nadruk niet lag op het identificeren van HQCs, is niet met zekerheid te zeggen dat respondenten met een goede werksfeer doelden op de aanwezigheid van HQCs. Wel doen respondenten uitspraken die sterk wijzen in de richting van aanwezigheid van de bovengenoemde subjectieve ervaringen. Deze uitspraken duiden op HQCs. Zo stellen zij bijvoorbeeld dat: *"ik vind gewoon dat we het onderling heel erg leuk hebben, we beuren elkaar wel heel erg op."* en *"Maar de saaiheid van het werk verbeter ik onderling met collega's. Er wordt veel gelachen en er is een goede sfeer."*

In het hypothetische geval dat bovenstaande uitspraken over werksfeer daadwerkelijk duiden op de aanwezigheid van HQCs, biedt dit onderzoek aanvulling op de uitspraak van Dutton en Heaphy (2003, p. 263) dat *"The quality of the connections, in turn, impacts how organizations function."* Dit onderzoek toont dan namelijk aan dat high quality connections van invloed kunnen zijn op het nemen van verbeterinitiatief binnen een organisatie. Ook is er dan een sterke indicatie dat de aanwezigheid van high quality connections het verloop binnen een organisatie kan verlagen.

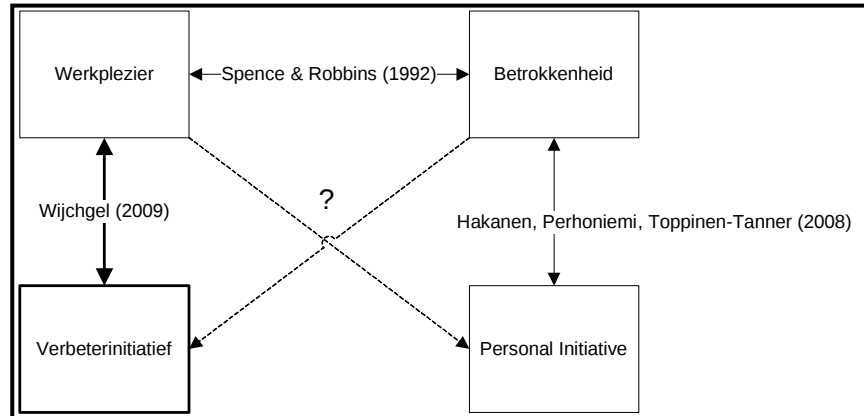
werkplezier

De geconstateerde relatie tussen werkplezier en toekomstig verbeterinitiatief wordt niet direct ondersteund door eerder onderzoek. Werkplezier is echter wel in verband gebracht met andere relevante concepten. Zo is één van de uitkomsten van onderzoek van Spence en Robbins (1992), op het vlak van workaholism, dat werkplezier correleert met betrokkenheid. Burke, Matthiesen, en Pallesen (2006) vonden in hun studie naar workaholism en persoonlijkheidskenmerken een samenhang tussen (zelf gerapporteerd) werkplezier en (zelf gerapporteerde) self-efficacy. Henderson (2004) stelt in een onderzoek naar creativiteit onder product uitvinders dat een werkomgeving waarin werkplezier bevorderd wordt, ervoor zorgt dat een manager creatieve bijdragen van medewerkers makkelijker kan optimaliseren en medewerkers hiervoor makkelijker kan motiveren. Werkplezier is dus in eerder onderzoek

gerelateerd aan *betrokkenheid*, *self-efficacy*² en *creatieve bijdragen*. Onderstaand zijn deze drie concepten gekoppeld aan dit onderzoek.

Betrokkenheid

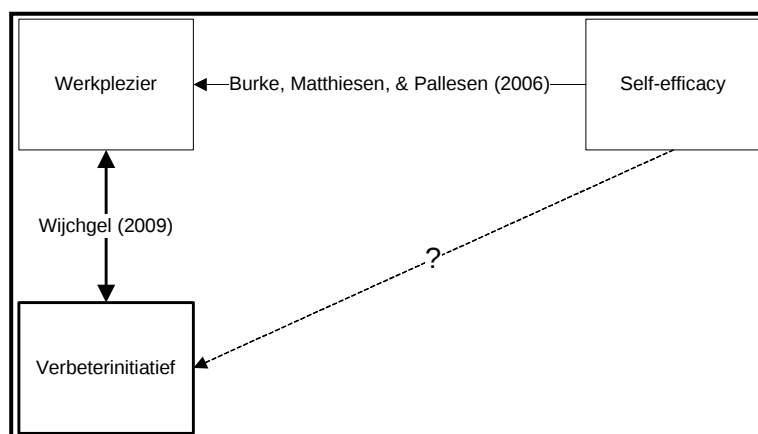
Met behulp van eerder wetenschappelijk onderzoek is werkplezier via betrokkenheid te koppelen aan personal initiative (definitie in Frese, Fay & Hillburger, 1997). Het concept personal initiative is, zoals beschreven onder “verbeterinitiatief: een nieuwe definitie” (p. 7) gerelateerd aan verbeterinitiatief, maar komt hier niet geheel mee overeen.



Spence en Robbins (1992) concluderen namelijk dat werkplezier correleert met betrokkenheid. Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) concluderen vervolgens dat betrokkenheid leidt tot personal initiative en vice versa. Deze studie biedt toegevoegde waarde door aan te tonen dat er een direct verband bestaat tussen werkplezier en verbeterinitiatief. Omdat verbeterinitiatief ten dele (lees: werkinhoudelijk verbeterinitiatief) gezien kan worden als een soort personal initiative, is het waarschijnlijk (maar nog niet bewezen) dat werkplezier ook een directe relatie heeft met personal initiative. Ook is het daarom waarschijnlijk dat betrokkenheid leidt tot verbeterinitiatief en vice versa. Meer over betrokkenheid is te vinden onder “betrokkenheid” (p.56).

Self-efficacy

Volgens Burke, Matthiesen, en Pallesen (2006) ervaart een persoon met een hoge Self-efficacy meer werkplezier. Omdat het huidige onderzoek een relatie aantoonst tussen werkplezier en verbeterinitiatief, is het aannemelijk dat self-efficacy (indirect) van invloed is op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief. Wellicht heeft self-efficacy ook een directe invloed op het nemen van verbeterinitiatief. Theoretisch gezien is het aannemelijk dat een persoon die overtuigd is van zijn/haar vermogen om een taak (hier:



² “Person's belief about his or her ability and capacity to accomplish a task or to deal with the challenges of life.” (<http://www.businessdictionary.com/definition/self-efficacy.html>)

verbeterinitiatief) uit te voeren, deze taak (verbeterinitiatief) ook eerder daadwerkelijk uit zal voeren. Vervolgonderzoek kan het al dan niet bestaan van een directe relatie tussen self-efficacy en verbeterinitiatief verder uitdiepen.

Creatieve bijdragen

Hoewel verbeterinitiatief, zoals gebruikt in deze studie, niet direct overeenkomt met de definitie van een creatieve bijdrage, kan wel beredeneerd worden dat een verbeterinitiatief een uiting van creativiteit is. Het feit dat in deze studie werkplezier gerelateerd is aan verbeterinitiatief biedt als zondanig extra onderbouwing voor de conclusie van Henderson (2004) dat een werkomgeving waarin werkplezier bevordert wordt ervoor zorgt dat een manager creatieve bijdragen van medewerkers makkelijker kan optimaliseren en medewerkers hiervoor makkelijker kan motiveren.

Verplichte targets & beloning

Een aantal respondenten heeft aangehaald dat extra verplichte targets voor hen stimulerend zijn voor tot het nemen van verbeterinitiatief. Een beloning zou voor hen motiverend zijn om nog meer verbeterinitiatief te nemen. Onderzoek van Deci en Ryan (1985) toont echter aan dat onder andere tastbare beloningen en opgelegde doelen leiden tot het gevoel dat de oorzaak van de uitkomst (oorzaak: een verbeterinitiatief, uitkomst: het halen van targets of het verdienen van een beloning) buiten de eigen controle ligt. Wellicht ervaren respondenten in deze studie dit niet als hinderlijk en zijn zij tevreden met een extrinsieke motivatie en een beperkte mate van autonomie. Dit komt mogelijkerwijs doordat zij hun werk zien als job of career, en niet als calling. Wrzesniewski, McCauley, Rozin, en Schwartz (1997) bieden hier een onderbouwing van: *“We presume that intrinsic motivation is most associated with Callings, and extrinsic motivation is most associated with Jobs, with Careers somewhat closer to extrinsic than intrinsic motivation.”* (p. 23).

De vraag is dan of het überhaupt mogelijk en/of rendabel is om er mensen die hun werk als job of career zien, intrinsiek gemotiveerd te krijgen. Wellicht is het voor deze groep mensen even effectief om te zorgen voor een sterke extrinsieke motivatie en is de aanwezigheid van verplichte targets en beloning ook op de lange termijn bevorderlijk voor het nemen van verbeterinitiatief. Vervolgonderzoek kan ingaan op de connectie tussen motivatietypen en verbeterinitiatief.

Informatievoorziening

Het feit dat de perceptie van een gebrekkige informatievoorziening zorgt dat agents van Cendris negatiever in hun werk staan, schept om twee redenen de verwachting dat informatievoorziening een ‘job resource’ is.

Ten eerste kan informatievoorziening gezien worden als functioneel hulpmiddel om werkdoelen te behalen. Hiermee voldoet het aan de beschrijving van “job resources” zoals Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001) deze in hun uiteenzetting van het job demands-recources model (vanaf hier: JD-R model) definiëren: *“Job resources refer to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands at the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development.”* (p. 501).

Ten tweede is uit het onderzoek van Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001) gebleken dat een gebrek aan job resources zorgt voor “disengagement”. Het feit dat

respondenten in de huidige studie negatiever in hun werk staan kan gezien worden als vorm van disengagement. Echter, informatievoorziening is niet als zodanig opgenomen in het JD-R model. Terwijl dit, in elk geval in deze studie, van essentieel belang is voor de mate van positiviteit/negativiteit waarmee mensen in hun werk staan. Vervolgonderzoek kan ingaan op de vraag of de perceptie van een gebrekkige informatievoorziening zorgt voor disengagement.

Een direct verband tussen informatievoorziening en verbeterinitiatief is in deze studie echter niet gevonden. Vervolgonderzoek kan uitzoeken of er wellicht wel een indirecte relatie bestaat, door de relatie tussen negativiteit t.o.v. het werk en verbeterinitiatief verder te belichten.

Eigenaarschap

Psychologisch eigenaarschap, door Van Dyne en Pierce (2004, p. 439) beschreven als “*the psychologically experienced phenomenon in which an employee develops possessive feelings for the target.*”, heeft in deze studie effect op de motivatie van medewerkers. Er ontstond namelijk een demotiverend effect wanneer agents voor hun gevoel het eigenaarschap van een verbeterinitiatief (het target) werd ontnomen door een teamleider.

Wetenschappelijk onderzoek heeft zich echter nog niet eerder gericht op psychologisch eigenaarschap van verbeterinitiatief. Zo vatten Van Dyne en Pierce (2004) eerder onderzoek over psychologisch eigenaarschap samen als “*theory and research on the psychology of possession link feelings of ownership with positive attitudes about the target of ownership, the self-concept, and sense of responsibility for the target.*” (p. 441). Hierbij komt verbeterinitiatief niet aan de orde. Pierce, Kostova en Dirks (2003) integreren naar eigen zeggen een eeuw van onderzoek over psychologisch eigenaarschap, ook op de werkvloer. Ook zij spreken niet over eigenaarschap ten aanzien van een verbeterinitiatief. Ook andere studies over psychologisch eigenaarschap spreken niet over verbeterinitiatief. Zij koppelen psychologisch eigenaarschap aan meer globale concepten als de organisatie (Van Dyne & Pierce, 2004), de baan (Pierce, Jussila & Cummings, 2009) of zowel organisatie als baan (O’driscoll, Pierce & Coghlan, 2006).

Omdat wetenschappelijk onderzoek zich nog niet eerder heeft gericht op de relatie tussen psychologisch eigenaarschap en verbeterinitiatief, biedt deze studie toegevoegde waarde voor het onderzoeksgebied van psychologisch eigenaarschap. De conclusie uit deze studie, dat het ontnemen van het gevoel van eigenaarschap over verbeterinitiatieven effect heeft op motivatie, staat wel indirect in verband met conclusies uit eerdere studies. Het feit dat psychologisch eigenaarschap in het algemeen positieve gevolgen heeft (e.g. Van Dyne & Pierce, 2004), maakt het namelijk plausibel dat het ontnemen van psychologisch eigenaarschap negatieve gevolgen heeft.

Een connectie tussen eigenaarschap en verbeterinitiatief is echter niet gevonden. Wellicht bestaat er een indirecte relatie waarbij eigenaarschap van een verbeterinitiatief van invloed is op motivatie en motivatie van invloed is op het nemen van verbeterinitiatief in de toekomst. Vervolgonderzoek kan deze relatie verder uitdiepen.

Toekomstplannen

Deze studie heeft uitgewezen dat sterke toekomstplannen van medewerkers buiten het bedrijf kunnen zorgen voor een verminderde mate van verbeterinitiatief. Toekomstplannen lijken in dit geval direct gerelateerd aan de oriëntatie ten opzichte van het werk. De hieronder geciteerde respondent ziet haar werk duidelijk niet als roeping (zie ook: Wrzesniewski,

McCauley, Rozin, & Schwartz (1997)) en heeft toekomstplannen buiten het bedrijf. Ook relateert zij haar oriëntatie ten opzichte van het werk duidelijk aan haar toekomstplannen door te stellen dat: *“... ze kunnen niet van mij verwachten dat ik topscores ga halen. Want dit is toch niet mijn roeping ik ben toch niet zo’n persoon die de rest van mijn leven hier gaat zitten werken.”*

Er lijkt dus een verband te bestaan tussen de oriëntatie ten opzichte van het werk en verbeterinitiatief. Dit suggereert dat mensen die hun werk niet als roeping zien (en dus als baan of carrière) minder verbeterinitiatief nemen, en mensen die hun werk wel als roeping zien waarschijnlijk meer verbeterinitiatief nemen.

Deze studie toont echter ook aan dat toekomstplannen voor bepaalde mensen juist niet van invloed zijn op het nemen van verbeterinitiatief. De relatie tussen verbeterinitiatief en toekomstplannen lijkt hierdoor persoonsafhankelijk te zijn. De limitatie bij deze conclusies is dat zowel het bewijs voor een relatie tussen beide concepten, als bewijs tegen een relatie tussen beide concepten gevormd wordt door slechts één respondent. Hierdoor is het noodzakelijk om bovenstaande relaties te verifiëren in vervolgonderzoek.

Sociale druk

De gevonden relatie tussen de aanwezigheid van scoreborden waarop agents hun scores weergeven en een verhoogde mate van verbeterinitiatief duidt op de aanwezigheid van sociale druk. Deze conclusie komt overeen met recent onderzoek van Mas en Moretti (2009), dat concludeert dat een verhoging van tien procent in de productiviteit van collega’s resulteert in een verhoging van anderhalf procent in individuele productiviteit. Zij redeneren dat dit (o.a.) kan komen door sociale druk, wat zij definiëren als *“encompassing cases where workers have preferences over how they are perceived by their coworkers.”* (p. 134).

In deze studie wordt de aanwezigheid van sociale druk duidelijk onderbouwd door de volgende uitspraak van een agent: *“Ja we hebben hier targets, per uur één. Die moet je zien te halen, en als je die haalt dan moet je die op het bord zetten. Het is meer van ja dan kan de rest zien die nog niets heeft datte...”*. De perceptie van collega’s blijkt hier dus van belang.

Uit de huidige studie blijkt ook dat het voorkomt dat verbeterinitiatief genomen wordt om gevoelens van eigenwaarde bij de initiatiefnemer te verhogen. Dit kan duiden op een tweede verklaring van de relatie tussen de aanwezigheid van scoreborden en een verhoogde mate van verbeterinitiatief. Wellicht zijn voorkeuren voor de manier waarop mensen door hun collega’s gezien worden dus niet de enige verklaring voor deze relatie. Het is namelijk ook mogelijk dat het zien van de score’s van collega’s zorgt voor een gevoel van competitiviteit, en dat het behalen van een zo hoog mogelijke score zorgt voor een verhoogd gevoel van eigenwaarde. Hierdoor nemen agents mogelijk meer verbeterinitiatief. Mas en Moretti (2009) zien competitiviteit ook als verklaring voor een verhoging in individuele productiviteit. Zij scharen dit onder de noemer “Prosocial preferences” en stellen dat competitiviteit (o.a.) een oorzaak van deze voorkeuren zou kunnen zijn.

Betrokkenheid

Zoals reeds gesteld bij “werkplezier” (p. 52 & 53) concluderen Spence en Robbins (1992) dat werkplezier correleert met betrokkenheid. Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) concluderen dat betrokkenheid leidt tot personal initiative en vice versa. Op p.53 is beredeneerd dat het, gezien de overeenkomsten tussen personal initiative en verbeterinitiatief, waarschijnlijk is dat betrokkenheid leidt tot verbeterinitiatief en vice versa. Het huidige

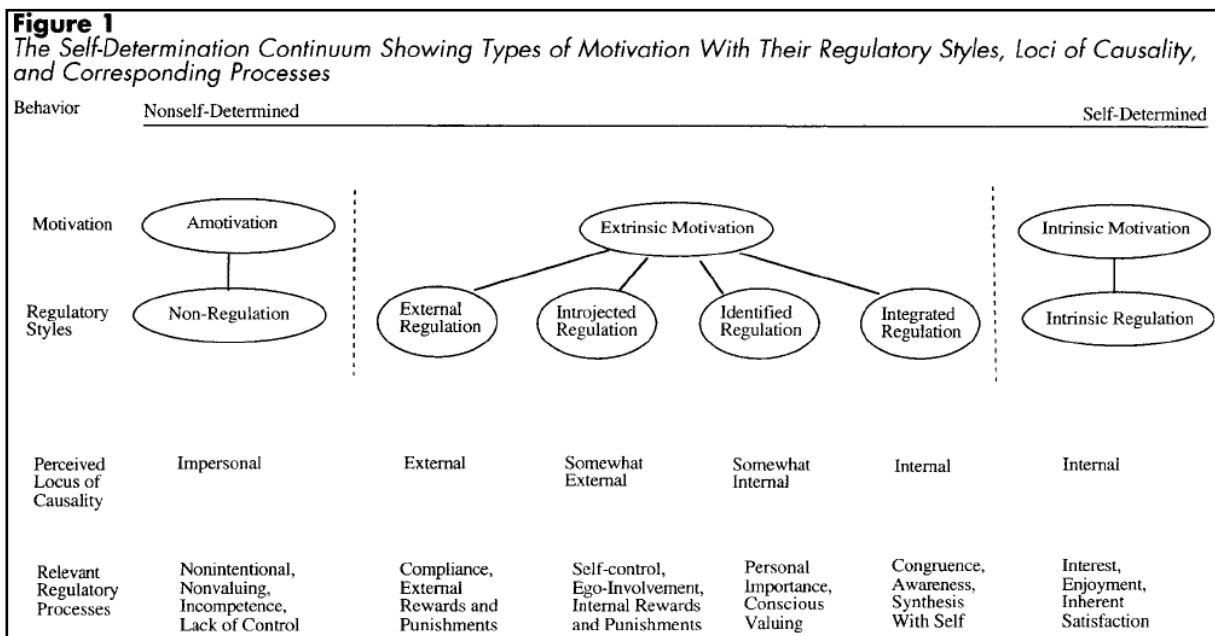
onderzoek biedt hier onderbouwing voor. De hoeveelheid data waarop dit gebaseerd wordt is helaas erg mager (zie p. 37). Vervolgonderzoek blijft dan ook noodzakelijk om deze relatie te verifiëren.

Concluderend

Verbeterinitiatief is een gedraging die beïnvloed kan worden door een scala aan gebeurtenissen en factoren. Dit onderzoek biedt hier inzicht in en biedt daarmee toegevoegde waarde voor zowel de praktijk als de wetenschap. In de praktijk zijn de resultaten te gebruiken voor het maximaal benutten van de potentie van medewerkers. In hoofdstuk acht zijn enkele praktische aanbevelingen gedaan met betrekking tot de onderzoekscase. Dit onderzoek biedt toegevoegde waarde voor de wetenschap door het bieden van een nieuw begrip van verbeterinitiatief met een bijbehorende lijst van beïnvloedende antecedenten. Het exploratieve karakter van dit onderzoek vraagt wel om verificatie van deze antecedenten in vervolgonderzoek. Ook kunnen de in dit onderzoek gevonden antecedenten wellicht invloed hebben op begrippen die aan verbeterinitiatief grenzen (zie ook theoretisch kader, vanaf p. 6).

4.2 Doelen van verbeterinitiatief

Voor elk type verbeterinitiatief is in kaart gebracht welke doelen respondenten nastreven bij het nemen van de verbeterinitiatieven. Voor het verder doorgronden van deze doelen is het analyseren van de achterliggende motivatie van toegevoegde waarde. Een waardevolle theorie hiervoor is de Self Determination Theory. Ryan en Deci (2000) bieden in het kader van deze



theorie een continuüm voor het beschrijven van typen motivatie, van amotivatie via extrinsieke motivatie tot intrinsieke motivatie. Dit continuüm, overgenomen van Ryan en Deci, is schematisch weergegeven in figure 1. De doelen die respondenten in deze studie nastreven kunnen hierin ingedeeld worden.

Het meest genoemde doel van het zelf uitvoeren van werkinhoudelijk verbeterinitiatief is het behoud van een positief zelfbeeld. Dit is te zien als klassieke vorm van “introjected regulation”, een vorm van extrinsieke motivatie. Ryan en Deci (2000) koppelen introjected regulation aan “ego involvement” en gevoelens van waarde. Het op een na meest genoemde

doel van het zelf uitvoeren van werkinhoudelijk verbeterinitiatief is baanbehoud. In termen van de Self Determination Theory valt dit onder “external regulation”. Ryan en Deci (2000) stellen over external regulation dat “*Such behaviors are performed to satisfy an external demand or reward contingency.*” (p. 72). In dit geval is de external demand het behalen van targets, met baanbehoud als ‘beloning’. Het derde meest genoemde doel, het verhogen of in stand houden van werkplezier, kan gezien worden als vorm van “integrated regulation”. Werkplezier is namelijk een gewaardeerd doel bij het nemen van verbeterinitiatief. Dit doel vinden mensen persoonlijk belangrijk en is congruent met andere behoeften en waarden. Dit komt als zodanig overeen met de beschrijving die Ryan en Deci (2000) geven van integrated regulation.

Het voornaamste doel van werkinhoudelijk verbeterinitiatief middels voice, het daadwerkelijk verbeteren van de situatie, lijkt in het kader van de Self Determination Theory te vallen onder “identified regulation”. Dit wordt door Ryan en Deci (2000) als volgt gedefinieerd: “*Identification reflects a conscious valuing of a behavioral goal or regulation, such that the action is accepted or owned as personally important.*” (p. 72). Wanneer respondenten stellen dat zij het daadwerkelijk verbeteren van de situatie belangrijk vinden, waarderen zij het doel van het nemen van verbeterinitiatief. Zij zijn dus gemotiveerd door identificatie met het verbeterinitiatief. Het één na belangrijkste doel van werkinhoudelijk verbeterinitiatief middels voice is het creëren of in stand houden van een positief zelfbeeld. Zoals onderbouwd, is dit een vorm van introjected regulation. Het derde belangrijkste doel, werkplezier, is zoals ook al onderbouwd een vorm van integrated regulation.

Verbeterinitiatief aangaande werkomgeving\omstandigheden wordt voornamelijk genomen uit eigenbelang. Afgezet tegen de Self Determination Theory valt dit onder identified regulation. Agents waarderen namelijk het doel van het nemen van verbeterinitiatief en zijn zodoende gemotiveerd door identificatie met de uitkomst van het verbeterinitiatief.

Bovenstaande analyse laat zien dat respondenten in deze studie overwegend extrinsiek gemotiveerd zijn tot het nemen van verbeterinitiatief. Dit geldt voor alle vier de geïdentificeerde soorten verbeterinitiatief. Deze overwegend extrinsieke motivatie is in lijn met de conclusie dat respondenten in deze studie een laag aantal vrijheidsgraden waarnemen. Deze perceptie komt voort uit het idee dat zij in hun functie/rol als agent weinig invloed/macht hebben om daadwerkelijk wat te veranderen. Een gebrek aan invloed of macht houdt in dat zij het idee hebben dat zij niet de benodigde autonomie hebben om verbeterinitiatief te nemen. En autonomie is aldus Ryan en Deci (2000) belangrijk voor het faciliteren van intrinsieke motivatie: “*Our early investigations focused on the social conditions that enhance versus diminish a very positive feature of human nature, namely, the natural activity and curiosity referred to as intrinsic motivation. We found that conditions supportive of autonomy and competence reliably facilitated this vital expression of the human growth tendency...*” (p. 76). De mate van autonomie die respondenten in deze studie ervaren heeft dus zowel invloed op de perceptie van vrijheidsgraden als op de motivatie (en dus doelen) achter het nemen van verbeterinitiatief.

Waar dit onderzoek echter niet op in is gegaan is de vraag of agents een verschil zien in de waarde of urgentie van de doelen die zij, met het nemen van verschillende soorten verbeterinitiatief, nastreven. Een hogere perceptie van waarde of urgentie zou er voor kunnen zorgen dat agents meer motivatie hebben om een verbeterinitiatief te nemen, ongeacht eventuele belemmerende factoren. Hypothetisch gezien kan een hogere perceptie van waarde

of urgentie dan zorgen voor een verminderde invloed van de gebeurtenissen en factoren die in dit onderzoek gevonden zijn. Vervolgonderzoek kan deze relatie verder belichten.

4.3 Potentieel verbeterinitiatief

Omdat potentieel verbeterinitiatief het al dan niet van toepassing zijn van de beïnvloedende factoren niet beïnvloedt, is potentieel verbeterinitiatief (in deze studie) geen bruikbaar persoonskenmerk voor het indelen van respondenten. Wel heeft potentieel verbeterinitiatief in deze studie aangetoond dat respondenten over het algemeen (naar eigen zeggen) in de privé-situatie meer verbeterinitiatief nemen dan in de werksituatie. Een deel van de redenering hierachter versterkt de eerder getrokken conclusie dat de perceptie van vrijheidsgraden van invloed is op het nemen van verbeterinitiatief. Respondenten gaven namelijk meerdere malen aan dat zij op het werk het gevoel hebben dat zij minder invloed kunnen uitoefenen omdat zij slechts een onderdeel van een groep uitmaken. Dit is in lijn met onderzoek van Wrzesniewski en Dutton (2001), die stellen dat onderlinge afhankelijkheid zorgt voor een lager aantal vrijheidsgraden om te 'jobcraften'. Ook geven respondenten aan dat zij het idee hebben dat zij, in hun functie/rol als agent, weinig invloed/macht hebben. Dit komt direct overeen met de eerder getrokken conclusie over vrijheidsgraden (zie ook p. 45).

Een andere achterliggende redenering is dat respondenten het privéleven belangrijker vinden dan het werk. Dit komt overeen met de eerder getrokken conclusie dat respondenten hun werk niet als roeping zien (p. 54 onder "verplichte targets & beloning", p. 55 onder "toekomstplannen"). Ook versterkt dit de eerder geplaatsde suggestie dat oriëntatie ten opzichte van het werk van invloed kan zijn op het al dan niet nemen van verbeterinitiatief (p.56 onder "toekomstplannen"). Voor zekerheid omtrent dit verband, dient echter een vergelijking gemaakt te worden met mensen die hun werk wel als roeping zien. Dit is in dit onderzoek niet gedaan. Vervolgonderzoek kan deze vergelijking maken.

In een enkel geval neemt een respondent in de werksituatie meer verbeterinitiatief dan in de privé situatie. Dit lijkt te komen doordat deze respondent het gevoel heeft dat hij iets terug moet doen voor het geld dat de organisatie uitbetaalt, en deze intentie ook duidelijk wil maken richting leidinggevend. Beloning heeft in dit geval dus (volgens de respondent zelf) invloed op het nemen van verbeterinitiatief. Op pagina 54 onder "verplichte targets en beloning" is meer te vinden over het effect dat beloning op respondenten heeft.

4.4 Vervolgonderzoek

In voorgaande paragrafen uit hoofdstuk zeven is meerdere malen aangehaald dat vervolgonderzoek meer licht kan schijnen op de bevindingen van deze studie. Hiernaast zijn onderstaand nog enkele extra suggesties gedaan die de onderwerpen, zoals in voorgaande paragrafen afzonderlijk beschreven, overstijgen of waarbij meerdere concepten uit deze studie gecombineerd worden.

Uitvoering, terugkoppeling en relatie met leidinggevende

In dit onderzoek is ingegaan op de invloed van het al dan niet uitvoeren van een verbeterinitiatief en het al dan niet bieden van terugkoppeling. Er is echter geen eenduidig antwoord gevonden op de vraag wat de invloed is op agents wanneer een verbeterinitiatief niet uitgevoerd wordt, maar wanneer zij wel direct terugkoppeling ontvangen. Ook is nog niet bekend of het al dan niet uitvoeren en bieden van terugkoppeling op het gebied van werkinhoudelijk verbeterinitiatief ook invloed heeft op verbeterinitiatief aangaande

werkomstandigheden/-omgeving en vice versa. Vervolgonderzoek kan hier meer kennis over genereren.

Het al dan niet uitvoeren van verbeterinitiatief en het al dan niet bieden van terugkoppeling hierover lijkt invloed te hebben op de relatie met de leidinggevende omdat dit ervoor zorgt dat agents verbeterinitiatief middels VOICE meer of minder aangeven richting bepaalde leidinggevendenden. De precieze invloed van uitvoering en terugkoppeling op de relatie met de leidinggevende kan door vervolgonderzoek verder belicht worden.

Uitvoering, terugkoppeling en vrijheidsgraden

Het al dan niet uitvoeren en terugkoppelen van verbeterinitiatieven heeft invloed op het nemen van verbeterinitiatief in de toekomst. Wellicht heeft dit ook invloed op de perceptie die mensen hebben van het aantal vrijheidsgraden dat zij hebben om verbeterinitiatief te nemen. Gaat het gevoel van vrijheidsgraden omlaag als er niets gedaan wordt met verbeterinitiatieven en als mensen hier ook niets over terug horen? Vervolgonderzoek kan hier verder op ingaan.

Verdere uitwerking van factoren gevonden in de inventarisatiefase

Om tijdsredenen is enkel een selectie van gebeurtenissen en factoren in de uitwerkingsfase verder uitgediept. De precieze invloed van *werksfeer*, *werkplezier*, *aanwezigheid targets*, *toekomstplannen*, *beloning* en *betrokkenheid* op de verschillende soorten verbeterinitiatief is hierdoor niet uitgekristalliseerd. Vervolgonderzoek kan deze relaties verder specificeren.

Soorten verbeterinitiatief

Dit onderzoek heeft vier verschillende soorten verbeterinitiatief gedefinieerd. Ook zijn in dit onderzoek gebeurtenissen en factoren gedefinieerd die van invloed zijn op het nemen van deze soorten verbeterinitiatief. Wat niet onderzocht is, is de vraag waarom agents kiezen voor een bepaald soort verbeterinitiatief. Soms kan een agent alleen middels VOICE iets aangeven. Het kan echter ook zo zijn dat zowel VOICE als eigen uitvoering mogelijk zijn. Wat beïnvloedt dan het beoordelingsproces van de agent om één van deze twee soorten verbeterinitiatief te nemen? Komt het ook voor dat een agent zelf een verbeterinitiatief gaat uitvoeren, terwijl het officieel niet zijn/haar verantwoordelijkheid is? Zo ja, wat is dan de motivatie van agents om zelf actie te gaan ondernemen? Met andere woorden: welke gedachtegang zit er bij agents achter de inschatting welk type verbeterinitiatief ze zullen nemen?

Dit onderzoek heeft wel één factor gevonden die van invloed is op de keuze van een bepaald soort verbeterinitiatief: *perceptie van vrijheidsgraden*. Wanneer agents namelijk de perceptie hebben dat zij een laag aantal vrijheidsgraden hebben, dan zullen zij eerder VOICE verbeterinitiatief nemen ten koste van het zelf uitvoeren van verbeterinitiatief.

5. Praktische implicaties en aanbevelingen

De resultaten en conclusies, die in voorgaande hoofdstukken besproken zijn, hebben verschillende praktische implicaties. Ook kunnen de resultaten en conclusies gebruikt worden om de maximale potentie voor verbeterinitiatief uit medewerkers te halen. Onderstaand is voor de case (Cendris) beschreven wat deze praktische implicaties zijn en zijn aanbevelingen gedaan omtrent de manier waarop de maximale potentie voor verbeterinitiatief uit medewerkers (agents) gehaald kan worden.

Perceptie van vrijheidsgraden

De perceptie van voldoende vrijheidsgraden blijkt voor veel agents een vereiste te zijn om überhaupt zelf verbeterinitiatieven uit te voeren. Het is daarom van belang om agents het gevoel te geven dat zij zowel voldoende vrijheidsgraden als voldoende invloed hebben om zelf verbeterinitiatieven uit te voeren.

Dit gevoel is op verschillende manieren tot stand te brengen. Ten eerste door het uitvoeren van verbeterinitiatief toe te voegen aan de taakfunctieomschrijving van agents. Dit ondergraaft het idee van agents dat zij te weinig invloed of macht hebben om verbeterinitiatieven uit te voeren. Ook biedt het hen officiële erkenning dat zij ertoe doen, dat zij belangrijke spelers zijn in het aanbrengen van verbeteringen bij Cendris en dat zij hier ook daadwerkelijk zelf wat in kunnen betekenen.

Hiernaast is het van belang om agents ook in het dagelijks werk het gevoel te geven dat zij voldoende invloed hebben om zelf verbeterinitiatieven uit te voeren. Twee recente ontwikkelingen bij Cendris zorgen hier al voor, namelijk: het recent ingevoerde open coachingsformulier, waarbij de agents zelf hun leerpunten aangeven, en het feit dat er nu agents bij vergaderingen aanwezig zijn. Daarnaast bieden deze ontwikkelingen agents ook een verhoogd gevoel van eigenaarschap. Zie meer onder het kopje “Eigenaarschap”.

De teamleiders spelen ook een belangrijke rol in de perceptie die agents hebben van vrijheidsgraden. Het is hierbij van belang dat teamleiders agents zo goed mogelijk in hun werk proberen te faciliteren en zo min mogelijk proberen te controleren. Deze faciliterende rol zal er voor zorgen dat agents meer vrijheid ervaren in het uitoefenen van hun werk en dus ook in het nemen van verbeterinitiatief.

Theoretisch gezien leidt het bovenstaande tot een verhoogde mate van verbeterinitiatief waarbij agents zelf voor de uitvoering zorgen, en tot een verlaagde mate van verbeterinitiatief waarbij agents een idee richting de teamleider aangeven (VOICE). Dit zorgt er vervolgens voor dat de teamleiders meer tijd hebben om goed faciliterend leiding te geven.

Uitvoering

Callcenter agents bij Cendris hebben de potentie om waardevolle verbeterinitiatieven te nemen. Initiatieven waarbij Cendris gebaat is. Wanneer Cendris deze potentie wil benutten/behouden, is het belangrijk om agents het gevoel te geven dat er wat gedaan wordt met de initiatieven die zij aandragen. Wanneer agents keer op keer verbeterinitiatieven aandragen en merken dat hier niets mee gedaan wordt, verliezen zij op een gegeven moment de motivatie om opnieuw verbeterinitiatieven aan te dragen. Hiermee verliest Cendris een belangrijke bron van ideeën voor essentiële innovatie. Het is dan ook van belang om

verbeterinitiatieven die agents aan teamleiders aangeven zo veel mogelijk uit te voeren. Uiteraard met in achtneming van praktische overwegingen.

Terugkoppeling

Het is begrijpelijk dat voor veel verbeterinitiatieven die agents richting teamleiders aangeven uitvoering niet wenselijk of mogelijk is. In dit geval is het belangrijk om de agents hier tijdig terugkoppeling over te geven. Deze terugkoppeling zou een voor de agent duidelijke uitleg moeten bevatten over de reden dat het verbeterinitiatief niet uitgevoerd wordt.

Ook wanneer een verbeterinitiatief van een agent wel uitgevoerd wordt, maar het tijd kost om de beslissing te nemen om het initiatief daadwerkelijk uit te voeren, is het van belang om de status van het verbeterinitiatief tijdig terug te koppelen. Gebeurt dit niet, dan raken agents gedemotiveerd en zullen zij in de toekomst minder snel opnieuw verbeterinitiatieven aangeven.

Wanneer het verbeterinitiatief invloed heeft op een individuele agent, is het verstandig om deze terugkoppeling persoonlijk onder vier ogen plaats te laten vinden. Wanneer het verbeterinitiatief een grotere groep (of de hele werkvloer) beïnvloedt, is het verstandig om de terugkoppeling mondeling in de groep te laten plaatsvinden. Bijvoorbeeld tijdens een pre-shift. Het is belangrijk te allen tijde de toon van de terugkoppeling zo positief mogelijk te houden.

Het niet uitvoeren van een verbeterinitiatief van agents is vaak slecht nieuws voor de betreffende agent(s). Zelfs wanneer de toon van de terugkoppeling positief is en er voldoende redenen aangegeven worden voor het niet uitvoeren van het verbeterinitiatief, kan dit een negatief gevolg hebben op de motivatie van de agent(s). Dit is echter geen excuus om dan maar geen terugkoppeling te bieden. Terugkoppeling zal namelijk ten minste een deel van de negatieve gevoelens van agents weghalen.

Relatie met leidinggevende

De relatie met de teamleider is voor veel agents een belangrijk onderdeel van de overweging om een verbeterinitiatief al dan niet aan een teamleider aan te geven. Dit geldt vooral voor werkinhoudelijke verbeterinitiatieven: een waardevol type verbeterinitiatief, omdat dit een belangrijke bron van innovatie is.

Voor het opbouwen en in stand houden van de relatie met agents, is het belangrijk dat teamleiders de sociale kant van de relatie met de agent te benadrukken. Agents vinden het namelijk vooral belangrijk dat de teamleider begrip toont, meelevend, eerlijk en behulpzaam is. Het benadrukken van de informele kant van de relatie (hoe gaat het thuis?) heeft dus een positieve invloed op de mate waarin agents verbeterinitiatief richting teamleiders aandragen. Een enkele agent zal ook beter zijn/haar best doen om zelf werkinhoudelijk te verbeteren wanneer de relatie met de teamleider goed is.

Werksfeer

Hoewel een goede werksfeer maar voor een aantal agents van invloed is op het nemen van verbeterinitiatief, is dit voor veel agents wel dé reden om bij Cendris te blijven werken. Een goede werksfeer lijkt de kracht van Cendris te zijn. Dit blijkt ook uit het medewerker

tevredenheidsonderzoek: werksfeer is het punt dat mensen het meest waarderen bij Cendris. Het is daarom belangrijk om te blijven werken aan een positieve werksfeer. Initiatieven zoals de grote flip over sheet met “dag taken, zodat we positief blijven” en het grote vel papier met “smile when you dial” zijn hier onderdeel van. Nog belangrijker is de directe lijncommunicatie die uitgaat van de teamleiders. De teamleiders spelen namelijk een cruciale rol in de vorming van de werksfeer op de vloer. Zij hebben een voorbeeldfunctie en zijn de aangewezen personen om agents te motiveren. Zoals bij “relatie met leidinggevende” al genoemd is, wordt het benadrukken van de informele kant van de relatie tussen teamleider en agents als belangrijk gezien. Goede relaties hebben een positieve impact op de werksfeer.

Een ander middel om de werksfeer extra te bevorderen is het periodiek organiseren van gezamenlijke uitjes voor de agents (en evt. teamleiders). Hierdoor worden de onderlinge relaties extra versterkt.

Werkplezier

Aan het werk zelf is weinig te veranderen, waardoor werkplezier van agents moeilijk direct te beïnvloeden is. Een enkele maatregel kan het werkplezier wel enigszins verhogen, namelijk het regelmatig rouleren van agents tussen verschillende projecten. Dit uiteraard wel met in achtneming van praktische nadelen hiervan. Werkplezier hangt nauw samen met werksfeer: een goede werksfeer zorgt automatisch voor meer werkplezier.

Verplichte targets en beloning

Uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat targets kunnen zorgen voor een verhoogde mate van verbeterinitiatief bij agents, maar ook voor de motivatie om niet meer te doen dan het strikt noodzakelijke. Beloning bij het behalen van targets zou in een enkel geval zorgen voor een verhoogde mate van initiatief name.

Echter, op de lange termijn is het stellen van targets en het bieden van een beloning waarschijnlijk niet de beste optie. Met het stellen van targets worden agents gecontroleerd. De wetenschappelijke literatuur stelt hierover dat het excessief uitoefenen van controle (in combinatie met overige factoren) kan resulteren in een gebrek aan initiatief name en verantwoordelijkheid:

“Excessive control, nonoptimal challenges, and lack of connectedness, on the other hand, disrupt the inherent actualizing and organizational tendencies endowed by nature, and thus such factors result not only in the lack of initiative and responsibility but also in distress and psychopathology.” (Ryan & Deci, 2000, p. 76)

Aan de andere kant wordt gesteld dat het bieden van autonomie (samen met competentie en verbondenheid), positieve gevolgen heeft voor (onder andere) betrokkenheid en prestatie:

“Contexts supportive of autonomy, competence, and relatedness were found to foster greater internalization and integration than contexts that thwart satisfaction of these needs. This latter finding, we argue, is of great significance for individuals who wish to motivate others in a way that engenders commitment, effort, and high-quality performance.” (Ryan & Deci, 2000, p. 76)

In het licht van deze literatuur is de aanwezigheid van targets en eventuele beloning bij het halen van deze targets dus niet de ideale manier om initiatief name, verantwoordelijkheid, betrokkenheid en prestatie te verhogen. Het is volgens de literatuur wel goed om te zorgen dat

agents zo veel mogelijk *autonomie*, *competentie* en *verbondenheid* in hun werk ervaren. Tegelijkertijd is het goed om te zorgen dat *excessieve controle*, *gebrek aan verbondenheid* en *gebrek aan optimale uitdagingen* voorkomen worden.

Autonomie wordt momenteel al op verschillende wijzen bevorderd. Autonomie gaat er van uit dat agents zelf zeggenschap hebben over werkzaamheden en beslissingen; dat zij hier eigenaar van zijn. Dit is als zodanig beschreven onder het kopje “eigenaarschap”. Teamleiders kunnen het gevoel van *competentie* bij agents bevorderen door het bieden van positieve feedback en het geven van complimenten. *Verbondenheid* gaat uit van positieve sociale contacten. Dit blijkt de kracht van Cendris. De aanwezigheid van positieve sociale contacten uit zich in een positieve werksfeer. Zie meer onder het kopje “werksfeer”.

Er wordt regelmatig met agents meegeluisterd. De agents krijgen hierdoor waardevolle feedback waarmee zij hun werkzaamheden kunnen verbeteren. De kans bestaat hierbij wel dat agents het gevoel hebben dat zij erg op de vingers gekeken worden. Om een gevoel van *excessieve controle* te voorkomen is het van belang om de feedback die resulteert uit het meeluisteren opbouwend en positief te brengen. Een *gebrek aan verbondenheid* is geen issue, aangezien verbondenheid de kracht van Cendris lijkt te zijn. Gezien de beperkte variatie in de werkzaamheden die agents vervullen, is het mogelijk dat zij een *gebrek aan optimale uitdagingen* voelen. Om dit te voorkomen is het belangrijk om agents doorgroeimogelijkheden te bieden voor bijvoorbeeld een coachende functie. Het bieden van voldoende afwisseling in de vorm van verschillende projecten kan dit gevoel ook voorkomen.

Informatievoorziening

Een door agents benedenmaats gewaardeerde informatievoorziening (communicatie richting agents) leidt er in een aantal gevallen toe dat zij minder positief in hun werk staan. Uit het medewerker tevredenheidonderzoek blijkt tevens dat bij Cendris Nijmegen 51% van de respondenten tevreden of zeer tevreden is over deze communicatie. Dit laat 49% respondenten over die hier neutraal of negatief tegenover staan.

Agents vinden het vaak belangrijk dat zij bij veranderingen tijdig op de hoogte gebracht worden. De beste manier om dit te doen is via lijncommunicatie in de vorm van een teamleider die, bijvoorbeeld tijdens de pre-shift, een update geeft van veranderingen. Informatie over veranderingen met verstrekken gevolgen kan ook door de Customer operations manager of de vestigingsdirecteur gecommuniceerd worden.

Het is belangrijk om agents niet alleen op de hoogte te brengen van uitkomsten, maar ook van de status/tussenstand van veranderingen waarvan zij (mede) stakeholder zijn. Zo is in dit onderzoek bijvoorbeeld aangegeven dat men graag op de hoogte gehouden wil worden van de status van het werven van coaches.

Eigenaarschap

Wanneer een agent het initiatief neemt om een mogelijke verbetering aan te geven, is het goed voor zijn/haar motivatie wanneer hij/zij betrokken blijft bij de uitvoering van dit initiatief. Het is dus van belang om agents inspraak te geven in de uitvoering van hun eigen verbeterinitiatief. Op deze manier wordt een gevoel van ‘eigenaarschap’ gecreëerd. Dit zal ook positieve gevolgen hebben voor de uiteindelijke acceptatie van (de gevolgen van) het betreffende initiatief.

Recent is ingevoerd dat er bij vergaderingen ook agents aanwezig zijn. Dit bevordert het gevoel van eigenaarschap bij de agents. Het is wel van belang dat gewaarborgd blijft dat men ook alle agents die niet bij de vergaderingen aanwezig zijn op de hoogte houdt van wat er speelt.

Een tweede goede stap in de richting van het genereren van gevoelens van eigenaarschap bij de agents is de recente invoering van een open coachingsformulier, waarbij de agent zelf zijn/haar leerpunten aangeeft. Dit formulier zorgt voor een verhoogd gevoel van eigenaarschap van de initiatieven die genomen worden om de eigen werkzaamheden te verbeteren.

Toekomstplannen

De enige mogelijkheid voor Cendris om toekomstplannen van agents enigszins te beïnvloeden, en als zodanig te zorgen dat zij niet in verminderde mate verbeterinitiatief nemen, is het aanbieden van voldoende carrière- en doorgroeimogelijkheden. Dit zal voor sommige agents hoogstwaarschijnlijk ook leiden tot een verhoogde motivatie en betrokkenheid bij het werk.

Sociale druk

Sociale druk wordt momenteel al bevorderd door de aanwezigheid van de scoreborden bij elk project. Er zijn agents die hierdoor extra gemotiveerd raken om te scoren en dus extra initiatief nemen om hun eigen werkzaamheden te verbeteren. Zij willen namelijk graag bovenaan het score lijstje komen te staan, of ten minste een lage plek vermijden. Dit omdat ook collega's dit score lijstje continu bekijken. De scoreborden zorgen dus voor sociale druk, wat een positieve invloed heeft op de mate waarin agents verbeterinitiatief nemen.

Betrokkenheid

Veel van de bovenstaande aanbevelingen kunnen leiden tot een verhoogde betrokkenheid van agents. Hetgeen kan leiden tot meer initiatief voor verbetering.

Doelen

Agents nemen verbeterinitiatief om verschillende doelen te bereiken. Kennis van deze doelen kan gebruikt worden om ervoor te zorgen dat agents meer verbeterinitiatief nemen. Het bereiken van doelen zal agents namelijk stimuleren tot het nemen van verbeterinitiatief. Cendris kan het bereiken van een aantal doelen in de hand werken. Andere doelen zijn persoonlijk. Hier kan alleen kennis van genomen worden.

Vooraf doelen die agents met werkinhoudelijk verbeterinitiatief nastreven zijn in de hand te werken. De twee belangrijkste doelen van het zelf uitvoeren van werkinhoudelijk verbeterinitiatief zijn het creëren of in stand houden van een *positief zelfbeeld* en *baanbehoud*. Teamleiders kunnen het behalen van deze doelen door agents bevorderen door ze te complimenteren wanneer zij werkinhoudelijk verbeterinitiatief hebben genomen.

De twee voornaamste doelen van werkinhoudelijk verbeterinitiatief door middel van aangeefgedrag richting teamleiders (VOICE) zijn *daadwerkelijk verbeteren* van de huidige

situatie en het creëren of in stand houden van een *positief zelfbeeld*. Het behalen van het eerste doel is te bevorderen door de initiatieven daadwerkelijk uit te voeren (zie ook “uitvoering”). Een positief zelfbeeld wordt weer gestimuleerd door agents te complimenteren wanneer zij werkinhoudelijk verbeterinitiatief hebben genomen.

Referenties

- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80, 165-180.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006) Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40, 1223-1233.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Definition of self-efficacy. (n.d.). Retrieved June 1, 2009, from <http://www.businessdictionary.com/definition/self-efficacy.html>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, pp. 263-278. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: an explorative study. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 331-347.
- Glaser, B. C., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Goldberg, L. R. (1994). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 28, 26-34.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Henderson, S. J. (2004). Product inventors and creativity: the finer dimensions of enjoyment. *Creativity Research Journal*, 16, 293-312.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorisation processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Mas, A., & Moretti, E. (2009). Peers at work. *American Economic Review*, 99, 112-145.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- O'driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. (2006). The psychology of ownership: work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group &*

- Organization Management*, 31, 388-416.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 477-496.
- Rennie, D. L., Phillips, J. R., & Quartaro, G. K. (1988). Grounded theory: a promising approach to conceptualization in psychology? *Canadian Psychology*, 29, 139-150.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 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*, 37, 580-607.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *JOURNAL OF PERSONALITY ASSESSMENT*, 58, 160-178.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: the effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189-1203.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

Bijlage 1: Case beschrijving

De organisatie

De website van Cendris geeft de volgende globale bedrijfsbeschrijving:

“Cendris legt adressenbestanden aan van consumenten en zakelijke relaties in Nederland, en is daarmee marktleider op het gebied van data en documenten. Cendris geeft advies over doelgroep, analyseert de kwaliteit van data en neemt marketing en verzending over van bedrijven.”

De visie van Cendris is als volgt:

“De communicatiekanalen veranderen en daarmee ook de manier waarop bedrijven contact kunnen leggen met hun klant. De mogelijkheden zijn enorm toegenomen en de consument verdeelt zijn aandacht. Gedegen en actuele kennis over doelgroepen is belangrijker dan ooit.

Directe communicatie

Directe communicatie staat centraal bij Cendris. Wij willen onze klanten optimaal adviseren over hoe zij hun klanten kunnen vinden, binden en bereiken, en via welk kanaal. Voortdurend onderzoeken en analyseren we daarom doelgroepen, de markt en mediakanalen.

Kennis en kanaalregie

Cendris onderscheidt zich door een specifieke expertise op het vlak van "kennis en kanaalregie". Wij weten welke kanalen we voor welke doelgroep op welk moment kunnen gebruiken. Via onze eigen en externe kanalen garanderen wij de efficiëntste dienstverlening.”

De missie van Cendris is als volgt:

“Klanten en communicatie zijn de twee sleutelwoorden voor Cendris. Wij stellen alles in het werk om de klanten en prospects van onze klanten te bereiken. Daarvoor zetten wij de effectiefste directe communicatiemiddelen in.

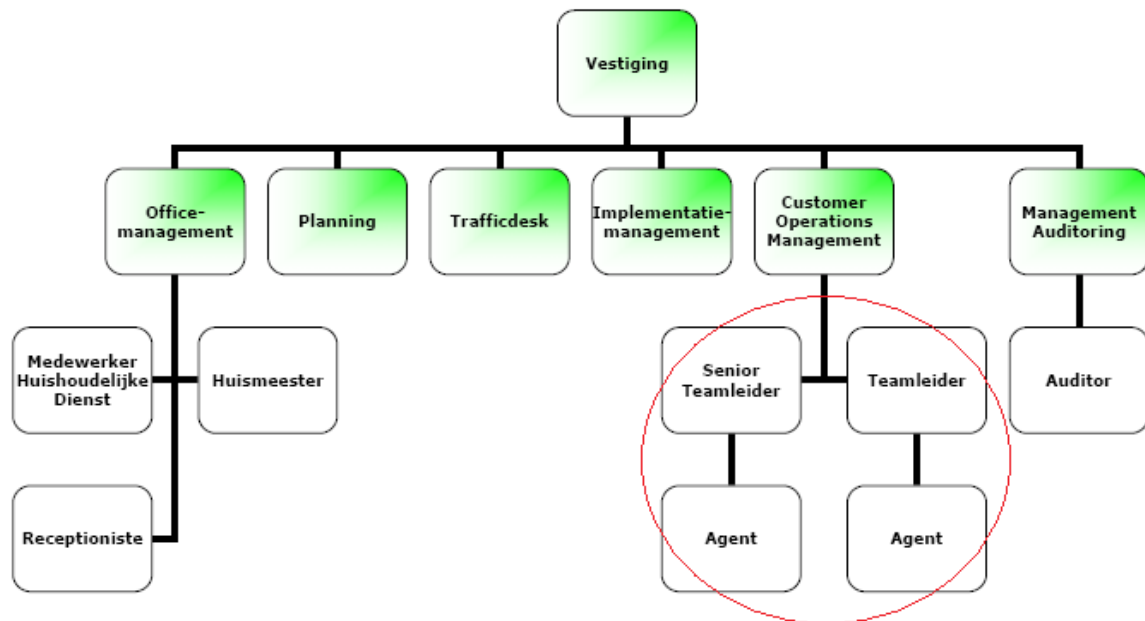
Voortdurend onderzoek

Om de hoogstaande kwaliteit van onze producten en diensten te garanderen, doen wij voortdurend onderzoek naar de markt, doelgroepen en mediakanalen. Zo zijn onze klanten verzekerd van een optimaal bereik van hun marketingcampagne.

Zo is Cendris. Want Cendris kent iedereen.”

Structuur:

Onderstaand is de structuur van Cendris op vestigingsniveau (Nijmegen) weergegeven. De in dit onderzoek gebruikte respondenten bevinden zich op belvloer niveau. Dit gedeelte is omrand met een rode cirkel.



Callcenter belvloer en agents

Cendris Nijmegen kent een viertal belvloeren, waar verschillende projecten uitgevoerd worden. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot 1 belvloer. De werkzaamheden van de callcenter agents op deze belvloer worden officieel als volgt gedefinieerd:

De callcenteragent draagt zorg voor waardevolle klantcontacten. De agent houdt zich bezig met de commerciële benadering van potentiële klanten namens [opdrachtgever], om [product] aan te bieden.

Daarnaast zorgt de callcenteragent voor het invoeren en verwerken van dit telefonieverkeer in de daarvoor beschikbare systemen, volgens gemaakte werkafspraken en systeemrichtlijnen, zodat actuele, foutloze en heldere verslaglegging en klantgegevens in het klanteninformatiesysteem wordt gerealiseerd.

In de taakfunctieomschrijving van callcenter agents wordt aangegeven dat zij flexibel en zelfstandig dienen te zijn. De omschrijving bevat echter geen verwijzing naar het nemen van verbeterinitiatief. Dit houdt in dat het nemen van verbeterinitiatief geen deel uit maakt van het officiële takenpakket van de respondenten. Bij teamleiders is dit wel het geval.

De teamleiders zijn geïnterviewd om aan informatie te komen. Ook komen zij voor in de beschrijvingen die agents geven van verschillende gebeurtenissen. Teamleiders vormen echter nooit het directe onderwerp van deze studie. Dit houdt in dat informatie over gebeurtenissen in deze studie gezien is vanuit het perspectief van de callcenter agents. Dit houdt ook in dat de in deze studie gevonden factoren die verbeterinitiatief beïnvloeden enkel betrekking hebben op callcenter agents. Niet op teamleiders.

De relatie tussen agents en teamleiders is hiërarchisch van aard. Teamleiders geven direct leiding aan agents. Agents dragen verantwoording af aan teamleiders.