

**Het Delen van Ideeën: De Invloed van Steun van Collega's en de Receptiviteit van een
Leidinggevende**

Yara Bos

Studentnummer: s3969924

Afdeling Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen

PSB3A-BT15: Bachelor These

Begeleider: Dr. E.F. Rietzschel

Tweede beoordelaar: Dr. E.M. Havik

In samenwerking met: S.T.Schaafsma, N.K. Pool, M.S. Brockmann, R.I. Alexander

27 juni 2022

Een scriptie is een proeve van bekwaamheid voor studenten. De goedkeuring van de scriptie is het bewijs dat de student over voldoende onderzoeks- en rapportagevaardigheden beschikt om af te studeren, maar biedt geen garantie voor de kwaliteit van het onderzoek en de resultaten van het onderzoek als zodanig, en de scriptie is daarom niet per se geschikt als academische bron om naar te verwijzen. Als u meer wilt weten over het in deze scriptie besproken onderzoek en de daarop gebaseerde publicaties waarnaar u zou kunnen verwijzen, neem dan contact op met de genoemde begeleider.

Idea Sharing: The Influence of Co-worker Support and Leader Receptiveness

Abstract

Creativity is of great importance for innovation in organizations. An important action in the creative process is sharing a creative thought. This study focused on factors that stimulate the willingness to share ideas in the workplace. The focus was on co-worker support and supervisor receptiveness: it was examined whether the positive relation between co-worker support and idea sharing was stronger when a supervisor's receptivity was high. To test this hypothesis, a cross-sectional field study was conducted among various Western organizations (The Netherlands, Germany, North-Macedonia and North America) through a convenience sample. The survey among the 266 subjects was conducted through a questionnaire. A multiple linear regression analysis showed significant main effects, but no significant interaction effect. In line with previous research, the results showed a positive significant relationship between co-worker support and idea sharing, but also between leader receptiveness and idea sharing.

Keywords: Creativity, Idea sharing, Co-worker support, Leader receptiveness

Samenvatting

Creativiteit is van groot belang voor innovatie in organisaties. Een belangrijke stap in het creatieve proces is het delen van een creatieve gedachte. In dit onderzoek is er gekeken naar factoren die de bereidheid om ideeën te delen faciliteren. De nadruk lag op steun van collega's en de receptiviteit van een leidinggevende: er werd onderzocht of het positieve verband tussen steun van collega's en het delen van ideeën sterker was wanneer de receptiviteit van een leidinggevende hoog was. Om deze hypothese te testen is door middel van een *convenience sampling*-methode een cross-sectioneel veldonderzoek uitgevoerd onder verschillende westerse organisaties (Nederland, Duitsland, Noord-Macedonië en Noord-Amerika). Het onderzoek onder de 266 participanten is uitgevoerd door middel van een vragenlijst. Een meervoudige lineaire regressieanalyse van de data toonde significante hoofdeffecten, maar geen significant interactie-effect. Aansluitend op eerder onderzoek is er een positieve significante relatie gevonden tussen steun van collega's en het delen van ideeën, maar ook tussen receptiviteit van een leidinggevende en het delen van ideeën.

Trefwoorden: Creativiteit, Delen van ideeën, Steun van collega's, Receptiviteit van een leidinggevende

Het Delen van Ideeën: De Invloed van Steun van Collega's en de Receptiviteit van een Leidinggevende

Het bedenken van nieuwe ideeën is van groot belang in het creatieve proces.

Creativiteit kan gedefinieerd worden als de voortbrenging van originele, maar vooral ook bruikbare oplossingen voor problemen (Shalley & Zhou, 2008; Litchfield et al., 2015b). Een andere definitie van creativiteit is: het scheppend vermogen van de mens. Met 'scheppend' wordt de nadruk gelegd op het voortbrengen van originele denkbeelden, met 'vermogen' op de potentie om deze ten uitvoer te leggen (Koenen & Drewes, 1986). Een belangrijke stap in het creatieve proces, om tot het werkelijk implementeren van oplossingen voor problemen te komen, is het delen van de creatieve denkbeelden. Het delen van een creatief idee kan omschreven worden als de taalhandeling waarin een creatief idee met andere mensen wordt gedeeld (Breer, 2019). Het delen van ideeën is erg belangrijk voor het plaatsvinden van innovatie. Als ideeën gedeeld worden, dan zal het idee door middel van feedback en hulp aangepast en verbeterd worden. Uiteindelijk zal het idee dan geïmplementeerd kunnen worden. Als ideeën niet gedeeld worden met andere mensen, dan kan een idee deze cruciale stappen niet doorlopen, met als gevolg dat innovatieprocessen niet in gang gezet worden. Meer inzicht in het delen van ideeën en meer specifiek, welke factoren faciliterend werken in dit proces is daarom zeer relevant. In dit onderzoek zal hierop gefocust worden.

Creativiteit en innovatie

Onderzoek naar creativiteit binnen organisaties richt zich voornamelijk op het bedenken van ideeën (Litchfield et al., 2015). Het bedenken van ideeën, zodat innovatie kan plaatsvinden, is voor organisaties erg belangrijk. In aanvulling op het bedenken van een idee en processen die hieraan bijdragen, zijn factoren die van invloed zijn op het proces dat komt na het bedenken van een idee ook relevant om te onderzoeken. Het bedenken en delen van ideeën zijn verschillende fases in de ontwikkeling van een idee. Naast onderzoek dat

voornamelijk gefocust is op het bedenken van ideeën, zijn er ook al enkele bevindingen op het gebied van het delen van ideeën. Het onderzoek hierover is beperkt, omdat er binnen onderzoek vaak geen onderscheid gemaakt wordt tussen het bedenken en het delen van ideeën. Een voorbeeld hiervan is onderzoek van Amabile et al. (1996), waar is aangetoond dat werknemers, werkzaam in teams, meer creativiteit vertoonden wanneer zij steun van collega's ontvingen. Er is hier niet toegelicht om welke stap binnen het creatieve proces het gaat, het kan slaan op het bedenken, maar ook op het delen van ideeën. Het bedenken van een idee is een cognitief proces, het delen daarentegen is een taalhandeling. Dat zijn grote verschillen en alleen om die reden al moeten ze los van elkaar onderzocht worden. In dit onderzoek zal dit construct dan ook uit elkaar getrokken worden en zal de nadruk liggen op het delen van ideeën.

Fases van het innovatieproces

Een creatief idee doorloopt verschillende fases voordat het daadwerkelijk een uitvoerbaar idee is dat toegepast zou kunnen worden. Volgens Perry-Smith en Mannucci (2017) zijn vier fases van belang in de ontwikkeling van een idee. Fase één is het voortbrengen van het idee, waarbij het draait om het bedenken en selecteren van de creatieve denkbeelden. Dan volgt fase twee: de uitwerking van het idee, waarbij het idee en de toekomst hiervan nauw bekeken wordt. In fase drie is voornamelijk het promoten van het idee belangrijk, die vervolgens overgaat in de laatste fase, de toepassing van het idee (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Het delen van ideeën begint al in de tweede fase. In deze fase zijn feedback en ondersteuning namelijk van groot belang.

Het delen van ideeën

Enkele onderzoeken suggereren dat verschillende factoren van invloed zijn op de bereidheid van een persoon om ideeën te delen. Een van deze factoren is het klimaat binnen een organisatie. Het organisatieklimaat is de perceptie van werknemers van de manier waarop

de organisatie omgaat met evenementen, procedures en regelgeving (Hildebrandt, 2020). Het klimaat binnen een organisatie speelt een rol in de interactie en in de communicatie tussen werknemers. De vorm van interactie en communicatie is onder andere van invloed op de bereidheid om ideeën te delen met collega's. Breer (2019) heeft gevonden dat het organisatieklimaat van invloed is op werknemers en de manier waarop zij zich gedragen op de werkvloer. Op die manier is het organisatieklimaat dus ook van invloed op het delen van ideeën. Oftewel, het klimaat binnen een organisatie kan bepalend zijn voor de bereidheid om ideeën te delen, aangezien het de sociale interactie en het gedrag van werknemers beïnvloedt (Hildebrandt, 2020).

Organisatieklimaat

Een coöperatief klimaat is een omgeving waarin er sprake is van wederzijdse positieve interactie tussen werknemers en waarbij het hebben van gezamenlijke doelen en het oplossen van problemen gestimuleerd wordt. Dit klimaat zou het delen van ideeën kunnen stimuleren (Nerstad et al., 2013). Daarnaast creëert een coöperatief organisatieklimaat een gevoel van mentale veiligheid onder werknemers, men heeft het gevoel vrij met elkaar van gedachten te kunnen wisselen, zonder angst voor negatieve consequenties (Hildebrandt, 2020).

Ondersteunende context

Een belangrijk onderdeel van een innovatief organisatieklimaat is samenwerking tussen collega's. In organisaties met een innovatief klimaat, worden werknemers aangemoedigd om open te zijn over hun ideeën, vrij te denken en alternatieve uitkomsten te ontdekken (Hildebrandt, 2020). Deze ondersteunende context kan een faciliterende factor zijn voor het delen van ideeën. Bijvoorbeeld in onderzoek van Zhou & George (2001) is gevonden dat werknemers eerder geneigd zijn om creatief gedrag te vertonen op de werkvloer als dit gestimuleerd en gewaardeerd wordt. Dit suggereert dat een ondersteunende context van belang is. Zoals beschreven zijn feedback en ondersteuning van groot belang in de

ontwikkeling van een idee. Directe steun van collega's maakt dus ook deel uit van een ondersteunend klimaat.

Steun van collega's

In een coöperatief organisatieklimaat, waarin collega's samenwerken, gezamenlijke doelen hebben en ingevingen met elkaar uitwisselen, is het sociale contact tussen werknemers van groot belang. Werknemers binnen een organisatie die werkzaam zijn in dezelfde omgeving kunnen elkaar collega's noemen (Zhou & George, 2001). De relatie met collega's is een omstandigheid die de bereidheid om ideeën te delen kan beïnvloeden. Het is waarschijnlijk dat werknemers met ondersteunende collega's een hoge mate van creativiteit laten zien, aangezien dit de intrinsieke motivatie vergroot (Shalley et al., 2004b). *Co-worker support*, oftewel steun van collega's kan gedefinieerd worden als de opvatting die werknemers hebben over de houding van collega's tegenover hen (Limpanitgul et al., 2013). Zhou en George (2001) definiëren steun van collega's als het ondersteunen van een collega met zijn of haar werk door het delen van kennis en het bieden van aanmoediging. Het bieden van aanmoediging, een vorm van emotionele ondersteuning, valt onder affectieve steun (Duchame & Martin, 2000). Collega's verrichten vaak hetzelfde soort werk of ze vervullen complementaire taken. Het steunen van collega's gaat dan ook vaak om het bieden van gerichte, situatie-specifieke steun (Limpanitgul et al., 2013). Wanneer er sprake is van het geven van instrumenten, praktische hulp en informatie aan collega's, kan er gesproken worden van instrumentele steun (Ducharme & Martin, 2000).

Kortom, steun van collega's kan gedefinieerd worden als het ondersteunen van een collega bij zijn of haar werk, waarbij er onderscheid gemaakt kan worden tussen het bieden van instrumentele en affectieve steun.

Steun van collega's en het delen van ideeën

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat steun van collega's een positief effect heeft op het delen van ideeën. Collega's die op hetzelfde niveau werkzaam zijn zullen redelijk vaak met elkaar interacteren, wat kan betekenen dat er soms werknemers zullen zijn die ideeën delen. Als collega's daarnaast ook nog ondersteunend en aanmoedigend zijn, dan ligt de drempel om creatieve denkbeelden met collega's te delen laag. Zhou en George (2001) vonden bijvoorbeeld dat ontevreden werknemers met een hoge *continuance commitment* eerder geneigd waren om ideeën te delen als hun collega's behulpzaam en ondersteunend waren. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het idee dat wanneer collega's ondersteunend zijn, werknemers weten dat zij hen bij zullen staan als er tegen problemen worden aangelopen en er kennis en hulp nodig is.

Het ontvangen van steun in een organisatie is een faciliterende factor voor het delen van ideeën (Zaitouni & Ouakouak, 2018). Collega's kunnen luisteren naar een nieuw idee van een ander, of kennis en hulp bieden als een collega tegen een probleem aanloopt. Deze interactie vereist een wederzijdse vorm van vertrouwen en een gevoel van veiligheid, om ideeën vrij met elkaar te kunnen delen.

Het delen van kennis is ook een vorm van steun. Het delen van kennis met collega's bevordert de uitwisseling van inzichten (Zhang et al., 2019). Daarnaast bevordert het ook het gevoel van sociale verbondenheid en begrip naar collega's toe. Dit gevoel van sociale verbondenheid creëert een klimaat waarin het delen van ideeën mogelijk is.

Aan de hand van deze eerdere onderzoeken lijkt het waarschijnlijk dat steun van collega's een positieve relatie zal hebben met het delen van creatieve ideeën.

H1: Naarmate mensen meer steun van collega's ervaren, zullen zij ook meer geneigd zijn hun creatieve ideeën te delen.

Rol leidinggevende in het delen van ideeën

In het onderzoek van Zhou en George (2001), maar ook van Zaitouni & Ouakouak (2018) is voornamelijk gekeken naar het motiverende effect van steun geboden door collega's. Andere factoren, zoals de ontvankelijkheid van een organisatie voor creativiteit, zijn minder nadrukkelijk meegenomen. Dit terwijl de ontvankelijkheid van een organisatie voor creativiteit de mate van het motiverende effect van steun geboden door collega's kan beïnvloeden. In een organisatorisch klimaat waar creativiteit wordt aangemoedigd voelen werknemers zich eerder vrij om creatief gedrag te vertonen, aangezien de risico's die hieraan zijn verbonden laag zijn en het gevoel dat er iets met de ideeën gedaan zal worden groot is (Zhou & George, 2001). De kans dat werknemers creatief gedrag vertonen is groter naarmate zij het gevoel hebben dat hun bijdrage gewaardeerd en gesteund wordt door hun leidinggevende. Zo is er gebleken dat alleen wanneer leidinggevend open staan voor feedback en verbeteringen, werknemers het gevoel hebben dat hun creatieve input verwezenlijkt zal worden. In het onderzoek van Zaitouni & Ouakouak (2018) is een positief verband tussen steun van de leidinggevende en creativiteit van werknemers gevonden. Er kan gesteld worden dat de manier waarop organisaties en leidinggevend omgaan met creativiteit van invloed kan zijn op het creatieve gedrag van werknemers. Het is aannemelijk dat hetzelfde geldt voor het delen van ideeën op de werkvloer.

Receptiviteit leidinggevende

De houding van een leidinggevende, in dit geval ten opzichte van creativiteit, is een veelomvattend begrip. Meer specifiek kan de receptiviteit van een leidinggevende bekeken worden. Dit is de waargenomen ontvankelijkheid van een leidinggevende, waarbij het gaat om een zekere mate van openheid voor ideeën en verzoeken (Kacmar et al., 2009). Het gaat bij receptiviteit niet zozeer om het bieden van instrumentele steun, maar om het gevoel dat de leidinggevende ontvankelijk is voor de inbreng van werknemers. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat de receptiviteit van hun leidinggevende laag is, zullen zij geloven dat hun

ideeën en verzoeken ongehoord zullen blijven en zullen werknemers minder geneigd zijn om deze te blijven delen, in tegenstelling tot wanneer zij het gevoel hebben dat hun leidinggevende hier wel voor open staat (Kacmar et al., 2009). Onderzoek naar receptiviteit van leidinggevend en ideeën is beperkt, aangezien er een gebrek aan instrumenten is om dit construct te meten. Om deze reden hebben Van Dam et al. (2021) een schaal ontwikkeld die de kijk van werknemers op de idee-adaptatie van hun leidinggevende meet. Deze schaal zal in dit onderzoek ook gebruikt worden.

Zoals Perry-Smith en Mannucci (2017) hebben beschreven, doorloopt een idee verschillende fases. Het delen van creatieve denkbeelden is een cruciale stap in de ontwikkeling van een idee. Mensen zullen deze stap echter niet, of in een mindere mate zetten wanneer ze verwachten dat deze *idea journey* later alsnog beëindigd wordt. Oftewel, wanneer werknemers weten dat de leidinggevende niet receptief zal zijn, zullen werknemers ideeën niet delen, hoe groot de steun van collega's ook mag zijn. Dit proces kan verklaard worden aan de hand van de *expectancy theory* van Vroom. Deze theorie bestaat uit drie verschillende componenten, waaronder *valence*, *expectancy* en *instrumentality* (Lee, 2007). *Expectancy* is in dit geval het meest relevant om toe te lichten, dit kan gedefinieerd worden als de verwachting of de overtuiging die iemand heeft over een bepaalde uitkomst. *Expectancy* kan een waarde aannemen tussen nul en één. Wanneer een werknemer de verwachting heeft dat de leidinggevende niets zal doen met het idee, dan zal de werknemer het idee niet delen aangezien de verwachting van de uitkomst nul is. Met deze overtuiging zal steun van collega's dus geen verschil maken.

Kortom, steun van collega's is belangrijk voor het delen van ideeën, maar wanneer de receptiviteit van een leidinggevende laag is, dan is alleen de steun van collega's waarschijnlijk niet genoeg. Er is weinig bekend over de invloed van de receptiviteit van een leidinggevende op de relatie tussen steun van collega's en het delen van ideeën. Het is daarom

relevant om dit verband te onderzoeken. Het lijkt aannemelijk om te verwachten dat het positieve verband tussen steun van collega's en het delen van ideeën sterker zal zijn wanneer de receptiviteit van een leidinggevende hoog is.

H2: Het positieve verband tussen steun van collega's en het delen van ideeën zal sterker zijn bij een hoge receptiviteit van de leidinggevende dan bij een lage receptiviteit van de leidinggevende.

Methode

Procedure

De data in dit onderzoek zijn verzameld als deel van het onderzoek naar het delen van ideeën op de werkvloer. Voorafgaand aan de datacollectie is de vragenlijst goedgekeurd door de Ethische Commissie van de Faculteit Gedrags-en Maatschappijwetenschappen (EC-GMW) van de Rijksuniversiteit Groningen. Vervolgens hebben de studenten mensen uit hun eigen werkomgeving, hun persoonlijke netwerk en organisaties benaderd en gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek. De potentiële participanten zijn face-to-face, via e-mail of telefoon benaderd.

De vragenlijst is online afgenomen met behulp van het Qualtrics programma via de RUG. De link naar de vragenlijst is de participanten via e-mail of WhatsApp toegestuurd. De deelname van de participanten was volledig vrijwillig en de data zijn vertrouwelijk behandeld. De participanten hebben vrijwillig hun toestemming gegeven gebaseerd op volledige informatie over het onderzoek.

De vragenlijst begon met enkele vragen betreffende demografische gegevens. Deze vragen betroffen geslacht, nationaliteit, leeftijd en arbeidssector. Daarna volgden vragen over leiderschap, persoonlijkheid, organisatieklimaat, contact met collega's en het delen van ideeën. De participanten konden de taal van de vragenlijst zelf kiezen, de keuze bestond uit Nederlands, Engels of Duits.

Deelnemers

De totale steekproef bestond oorspronkelijk uit 328 deelnemers. Na het filteren van de deelnemersgroep bestond de steekproef nog uit 266 deelnemers. Met dit aantal is uiteindelijk gewerkt. De steekproef bestond uit leidinggevend en werknemers van 28 organisaties in westerse landen binnen en buiten Europa, waaronder Nederland, Duitsland, Noord-Macedonië en Noord-Amerika. De deelnemers bestonden uit 40.80% mannen en 59.2% vrouwen. De drie meest voorkomende leeftijdscategorieën zijn 25-34 jaar (25.8%), 35-44 jaar (27%) en 45-54 jaar (21.3%). De genoemde sectoren waarin de meeste participanten werkzaam zijn waren de gezondheidszorg en maatschappelijke hulpverlening (37.5%) en de productiesector (19.1%). Er waren enkele participanten die de vragenlijst niet afgemaakt hebben en buiten de data-analyse gelaten moesten worden, namelijk 60 participanten (18.3%). Andere participanten zijn niet meegenomen in de data-analyse omdat ze aan het einde van de vragenlijst aangegeven hebben de vragenlijst niet serieus ingevuld te hebben. Om deze reden zijn 2 participanten (0.6%) uitgesloten.

Metingen

Het delen van ideeën met collega's. Om deze variabele te meten is gebruik gemaakt van een 8-item schaal van Breer (2019). Deze schaal is ingevuld door participanten uit organisaties via een online vragenlijst. Dit is gebeurd aan de hand van een 5-punts Likert schaal (1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens). Voorbeelden van items die aan bod kwamen zijn: 'wanneer ik een creatief idee heb, dan praat ik daarover met collega's en 'ik vind het niet leuk om samen met collega's aan mijn creatieve ideeën te werken'. De interne consistentie van de schaal was goed ($\alpha = .85$).

Steun van collega's. Voor het meten van deze variabele is gebruik gemaakt van de schaal van Ducharme en Martin (2000). Deze schaal bestaat uit 10 items, ingevuld door de participanten betreffende de relatie met hun collega's. Deze schaal is ingevuld aan de hand

van een 5-punts Likert schaal (1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens). Voorbeelden van items die voorkwamen in dit onderdeel van de vragenlijst zijn ‘mijn collega’s geven echt om mij’, ‘ik voel me verbonden met mijn collega’s’ en ‘mijn collega’s geven nuttig advies over werkproblemen’. De interne consistentie van de schaal was goed ($\alpha = .85$).

Receptiviteit van een leidinggevende is gemeten met de schaal van Van Dam et al. (2021). Deze schaal bestaat uit 8 items. De participanten uit organisaties hebben deze vragenlijst over hun leidinggevend en ingevuld, aan de hand van een 3-punts Likert schaal (1 = helemaal niet van toepassing, 3 = helemaal van toepassing) Voorbeelden van items die aan bod kwamen zijn ‘mijn leidinggevende staat open voor mijn ideeën’ en ‘mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn ideeën’. De interne consistentie van de schaal was goed ($\alpha = .89$).

Resultaten

Univariate en bivariate analyse

De beschrijvende statistieken (gemiddelde en standaarddeviatie) en de correlaties van het delen van ideeën met collega’s, steun van collega’s en receptiviteit van leidinggevende zijn te vinden in Tabel 1. De variabele steun van collega’s had een hoog gemiddelde ($M = 4.05$, $SD = 0.51$). In Tabel 1 zijn drie verschillende significante verbanden te zien, namelijk het verband tussen het delen van ideeën en de steun van collega’s ($r = .39$, $p < .01$), het verband tussen delen van ideeën en receptiviteit van leidinggevende ($r = .50$, $p < .01$) en het verband tussen steun van collega’s en receptiviteit van leidinggevende ($r = .38$, $p < .01$). Dit biedt voorlopige ondersteuning voor de eerste hypothese en gedeeltelijke ondersteuning voor de tweede hypothese.

Assumpties

Tijdens de univariate en bivariate analyse zijn de data gecontroleerd op assumptieschendingen. Er is gekeken naar lineariteit, homoscedasticiteit en normaliteit. Lineariteit en homoscedasticiteit zijn gecontroleerd aan de hand van een residu plot. De

assumptie van homoscedasticiteit lijkt bij de twee onafhankelijke variabelen, steun van collega's en receptiviteit van leidinggevende enigszins geschonden. De residuen waren namelijk niet gelijk verdeeld over het residu plot. De schending van de homoscedasticiteit is niet ernstig, de residuen waren namelijk voor een groot deel wel gelijk verdeeld over het plot, maar er kan niet gezegd worden dat er perfect voldaan is aan deze assumptie. De assumptie van lineariteit is ook gecontroleerd aan de hand van een residu plot. Deze assumptie leek niet geschonden te zijn. De assumptie van normaliteit is gecontroleerd door middel van een P-P plot. De onafhankelijke variabelen steun van collega's en receptiviteit van leidinggevende leken normaal verdeeld, er was sprake van een strakke diagonale lijn. Deze assumptie is niet geschonden. De multicollineariteit is gecheckt aan de hand van de VIF, alle waarden waren onder de tien en rond de een, wat betekent dat er geen sprake leek te zijn van schending van multicollineariteit.

Hypothesetoetsing

Om de twee hypothesen te toetsen is er een meervoudige lineaire regressieanalyse uitgevoerd. De hypothesen zijn onderzocht met de afhankelijke variabele het delen van ideeën en de gestandaardiseerde waarden van de onafhankelijke variabelen steun van collega's en receptiviteit van de leidinggevende. Zie Tabel 2 voor de model fit en de regressie coëfficiënten. De analyse liet een significant hoofdeffect zien van steun van collega's ($B = 0.17$, $SE = .04$, $p = < .001$). Hiermee is de eerste hypothese ondersteund. Bovendien is er een significant hoofdeffect van receptiviteit van de leidinggevende gevonden ($B = 0.23$, $SE = .40$, $p = < .001$). Tegen de verwachtingen in was er geen sprake van een significante interactie tussen steun van collega's en receptiviteit van een leidinggevende ($B = -0.02$, $SE = .03$, $p = .592$). Hiermee wordt de tweede hypothese niet ondersteund.

Discussie

In eerder onderzoek naar ideeën wordt er nauwelijks onderscheid gemaakt tussen het bedenken en het delen van ideeën. Dit komt wellicht doordat het bedenken van ideeën een object is van de cognitieve psychologie, terwijl het delen van denkbeelden object is van de sociale psychologie. De verschillen tussen ‘bedenken’ en ‘delen’ zijn groot. Alleen om die reden al is het relevant om die vraagstukken gescheiden te onderzoeken. Het doel van dit onderzoek was om duidelijk onderscheid tussen deze twee constructen te maken en om het delen van ideeën verder te onderzoeken. In dit onderzoek lag de nadruk op factoren die faciliterend werken voor het delen van ideeën, waaronder de steun van collega’s en de receptiviteit van een leidinggevende. Er werd onderzocht of steun van collega’s in positief verband staat met het delen van ideeën. Daarnaast werd de invloed van de receptiviteit van een leidinggevende op deze relatie onderzocht. De specifieke hypothese luidde als volgt: het positieve verband tussen steun van collega’s en het delen van ideeën zal sterker zijn bij een hoge receptiviteit van de leidinggevende dan bij een lage receptiviteit van de leidinggevende. Om deze hypothesen te toetsen zijn er online vragenlijsten afgenomen. De resultaten lieten zien dat zowel de steun van collega’s als de receptiviteit van een leidinggevende voorspellers zijn voor het delen van ideeën. Los van elkaar staan deze constructen positief in verband met het delen van ideeën, maar de resultaten toonden geen significant interactie-effect. De onderzoeksresultaten ondersteunden de eerste, maar de tweede hypothese niet. Wel lieten ze zien dat een ondersteunend klimaat op de werkvloer van belang is voor het delen van ideeën.

Theoretische implicaties

Het uitgevoerde onderzoek voegt wel degelijk iets toe aan de bestaande literatuur over dit onderwerp. Ten eerste, alhoewel er eerder relevant onderzoek is gedaan naar creativiteit en ideeën op de werkvloer, wat tot vele interessante inzichten heeft geleid, suggereert het onderhavige onderzoek dat er belangrijke informatie verloren kan gaan als geen duidelijk onderscheid tussen het bedenken en het delen van ideeën wordt gemaakt. Het delen van

ideeën is een cruciaal moment in de ontwikkeling van een idee, maar wanneer dit niet gebeurt dan stagneert het proces (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Dit onderzoek suggereert dat steun van collega's en de receptiviteit van een leidinggevende positief in verband staan met de verdere ontwikkeling van een idee. Deze aangetoonde relaties bieden nieuwe inzichten vanwege het heldere onderscheid dat is aangebracht tussen de creatie en de deelfase van een idee. Er is meer kennis verkregen over factoren die stimulerend werken voor alleen het delen van ideeën.

Ten tweede voegt dit onderzoek kennis toe over de rol van de receptiviteit van een leidinggevende. Over dit onderwerp is vrij weinig bestaande literatuur beschikbaar, ook vanwege het gebrek aan meetinstrumenten. Dit gat werd enigszins opgevuld door de komst van de schaal van Van Dam et al. (2021). De resultaten van het uitgevoerde onderzoek laten zien dat de receptiviteit van een leidinggevende, wat doelt op de mate van ontvankelijkheid voor ideeën en suggesties, in positief verband staat met het delen van ideeën op de werkvloer. Over deze relatie was tot nu toe weinig tot geen bestaande literatuur. Ook waren de constructen receptiviteit van een leidinggevende en steun van collega's bij mijn weten niet eerder samen onderzocht in relatie tot het delen van ideeën.

Ten derde heeft dit onderzoek ook praktische implicaties, met name voor organisaties. Deze implicaties kunnen worden toegepast op twee niveaus binnen een organisatie, namelijk op managementniveau en op het niveau van de werknemers. Receptiviteit van een leidinggevende behoort tot het managementniveau en steun van collega's behoort tot het niveau van de werknemers. Dit onderzoek biedt inzichten over deze twee factoren die faciliterend werken voor het delen van ideeën, wat kan leiden tot innovatie op de werkvloer. Innovatie is voor organisaties van groot belang (Breer, 2019). Met verbrede kennis over receptiviteit en steun van collega's kunnen organisaties een klimaat faciliteren ten gunste van

deze besproken factoren, wat een positief effect zal hebben op het onderling delen van ideeën en de daarop volgende innovatie binnen de organisatie.

Sterke punten en limitaties

Er is een positief verband tussen steun van collega's, receptiviteit van een leidinggevende en het delen van ideeën gevonden, afzonderlijk van elkaar. Er is echter geen significant interactie-effect gevonden. Het gebruikte model is bij mijn weten niet eerder onderzocht, waardoor het moeilijk is om te zeggen of dit niet significante resultaat wellicht te maken heeft met tekortkomingen in de opzet. Eerst zullen er enkele sterke punten van dit onderzoek benoemd worden. Eén daarvan is dat de vragenlijst in verschillende talen (Nederlands, Engels en Duits) beschikbaar was, waardoor het bereik erg groot was. Het onderzoek is uitgevoerd in verschillende westerse landen (Nederland, Duitsland, Noord-Macedonië, Noord-Amerika) en door deze functie was dat mogelijk.

Een ander sterk punt van dit onderzoek is het onderwerp dat onderzocht is, het delen van ideeën. Bestaand onderzoek naar creativiteit binnen organisaties richt zich voornamelijk op het bedenken van ideeën (Litchfield et al., 2015). Het delen van ideeën is een fenomeen waar nog relatief weinig over bekend is. Dit onderzoek is een aanzet tot vervolgonderzoek op het gebied van het delen van creatieve denkbeelden.

Dit onderzoek had echter ook enkele tekortkomingen. Een tekortkoming in dit onderzoek is dat de meeste participanten werkzaam waren in de gezondheidszorg en de maatschappelijke hulpverlening (37.5%) en in de productiesector (19.1%). Slechts een klein percentage van de deelnemers was werkzaam in de creatieve industrie. Denk hierbij aan een multimediatebedrijf, waar creativiteit en het delen van ideeën tot de *core business* van de organisatie behoren. Om deze reden is het relevant dat vervolgonderzoek naar dit onderwerp zich uitbreidt naar andere sectoren.

Een ander punt is dat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een *convenience sampling*-methode. Dit kan als gevolg hebben dat de steekproef niet representatief is. Er is door deze methode weinig variatie in de mensen die de vragenlijst ingevuld hebben. Door de methode van *convenience sampling* komt de vragenlijst vaak als eerste bij de leidinggevende terecht. Wanneer de leidinggevende weet dat hij of zij laag zal scoren op receptiviteit en er bijvoorbeeld sprake is van een competitief klimaat, kan het zo maar zijn dat de leidinggevende het besluit neemt om de vragenlijst niet of slechts onder een klein percentage van de werknemers te verspreiden. De gebruikte methode kan als gevolg hebben dat het onderzoek is uitgevoerd onder een vrij homogene groep respondenten.

Toekomstig onderzoek

Vervolgonderzoek zou zich onder andere kunnen focussen op het verschil tussen mannen en vrouwen op het gebied van het delen van ideeën. In dit onderzoek is geen rekening gehouden met het verschil tussen mannen en vrouwen, maar het kan zo zijn dat het effect van steun van collega's, maar ook de receptiviteit van een leidinggevende, verschilt voor mannen en vrouwen. Onderzoek naar het verschil tussen mannen en vrouwen in deze context kan interessant zijn, omdat mannen en vrouwen ongelijkheid kunnen vertonen als het gaat om de behoefte aan steun, zowel geven als ontvangen, op de werkvloer. Immers is gebleken dat de receptiviteit van een leidinggevende, maar ook steun van collega's, in sterk verband staat met het heersende klimaat binnen een organisatie. Wanneer er sprake is van een zwak ondersteunend klimaat, zou dit effect kunnen hebben op het gevoel van veiligheid onder werknemers. Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, waar doorgaans vooral vrouwen mee te maken krijgen, maar wat natuurlijk ook mannen treft, kan van invloed zijn op het delen van ideeën, met name onder vrouwen. Hierover kan echter nog weinig geconcludeerd worden, daar is meer onderzoek voor nodig.

Wat dergelijk toegespitst onderzoek ook relevant maakt, is het feit dat het zou kunnen aansluiten bij de actuele kwestie van grensoverschrijdend gedrag en machtsmisbruik op de werkvloer, waarbij de hypothese geformuleerd zou kunnen worden dat een veilige werksfeer een voorwaarde is voor het onderling delen van creatieve ideeën. Wellicht zou vervolgonderzoek een bijdrage kunnen leveren aan het inzicht dat een onveilige werksfeer de innovatie van een bedrijf in de weg staat. Vervolgonderzoek dat zich richt op de verschillen tussen mannen en vrouwen op het gebied van het delen van creatieve denkbeelden op de werkvloer, waarin het effect van grensoverschrijdend gedrag wordt meegewogen, lijkt hiermee een veelbelovende aanvulling op bestaand onderzoek.

Toekomstig onderzoek moet zich ook richten op onderzoek binnen de creatieve sector. Onderzoek in een sector waarin het delen van creatieve denkbeelden centraal staat en waarbij het functioneren van de werknemer in grote mate afhangt van de mate waarin deze dit doet, lijkt een relevante toevoeging die veel nieuwe inzichten kan brengen.

Conclusie

Het delen van ideeën is een belangrijke stap in, en zelfs een voorwaarde voor, de verdere ontwikkeling van een idee. Want om een idee uit de idee-fase te halen en verder uit te werken tot een concreet concept of product; daarvoor zijn overleg en samenwerking vereist. Wat betreft deze fase, het delen van ideeën, biedt dit onderzoek nieuwe inzichten vanwege het heldere onderscheid dat is aangebracht tussen de creatie en het delen van een idee. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat steun van collega's, maar ook de receptiviteit van een leidinggevende, in positief verband staan met de bereidheid om ideeën te delen. Onderzoek naar factoren die de bereidheid om ideeën te delen beïnvloeden, kunnen van groot belang zijn voor innovatie binnen organisaties. Het is voor organisaties aan te bevelen om een klimaat te bevorderen waarin de onderlinge uitwisseling van ideeën wordt gestimuleerd, zodat

de volledige potentie van de werknemers ten behoeve van de innovatie binnen de organisatie verwezenlijkt kan worden.

Referenties

- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 221–223.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lanzenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39.
- Breer, W.M. (2019). Innovation and idea sharing: Cooperative versus competitive climate in organizations. (Unpublished Masters' Thesis) University of Groningen, Netherlands
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243.
<https://doi.org/10.1177/0730888400027002005>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Hildebrandt, S. H. (2020). Innovation and idea sharing: The influence of organizational climate on the social motivation of idea sharing creative ideas. (Unpublished Masters' Thesis) University of Groningen, Netherlands.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417–433. <https://doi.org/10.1177/0022002184015004003>
- Kacmar, K. M., Harris, K. J., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2009). Surface-level actual similarity Vs. Deep-level perceived similarity: Predicting Leader-Member Exchange agreement. *Journal of Behavioral and Applied Management*.
<https://doi.org/10.21818/001c.17263>
- Koenen, M.J., & Drewes, J.B. (1986). *Eigentijds Nederlands*. Wolters-Noordhoff, Groningen, 234.

- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788–796. <https://doi.org/10.1108/00242530710831239>
- Limpanitgul, T., Robson, M. J., Gould-Williams, J., & Lertthaitrakul, W. (2013). Effects of co-worker support and customer cooperation on service employee attitudes and behaviour: Empirical evidence from the airline industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.05.004>
- Litchfield, R. C., Gilson, L. L., & Gilson, P. W. (2015b). Defining creative ideas. *Group & Organization Management*, 40(2), 238–265. <https://doi.org/10.1177/1059601115574945>
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231–2250. <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Perry-Smith, J. & Mannucci (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management review*, 42(1), 53-60
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004b). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. *The Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates: New York; 3-4
- Van Dam, K., Caniëls, M. C. J., Cools-Tummers, G. E. R., & Lenaerts, H. (2021). Supervisor idea adoption scale: Construction, reliability, and initial validity evidence. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 15(1), 176–185. <https://doi.org/10.1037/aca0000267>

- Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2018). The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1745–1763. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2017-0264>
- Zhang, W., Sun, S. L., Jiang, Y., & Zhang, W. (2019). Openness to experience and team creativity: Effects of knowledge sharing and transformational leadership. *Creativity Research Journal*, 31(1), 62–73. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1577649>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>

Tabel 1

Beschrijvende statistieken en correlaties van de variabelen.

Variabele	<i>M (SD)</i>	1	2	3
1. Delen van ideeën	3.81 (0.66)	-	.39**	.45**
2. Steun van collega's	4.05 (0.51)			.38**
3. Receptiviteit van leidinggevende	3.85 (0.65)			

Notitie: N = 266

** $p < .01$

Tabel 2

Regressieanalyse afhankelijke variabele: het delen van ideeën.

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	Adj. R^2	Model <i>F</i>	<i>p</i>
					.25	30.58	< .001
1 Intercept	3.82	.04	103.66	< .001			
Steun van collega's	0.17	.04	4.41	< .001			
Receptiviteit van leidinggevende	0.23.	.40	5.71	< .001			
Steun x Receptiviteit	-0.02	.03	-0.54	.592			