



Tvær fræðigreinar um frumkvæði í starfi

Frumkvæði í starfi:

Þáttabygging hugtaks og próffræðilegir eiginleikar mælitækis
&

Of mikið af hinu góða?

Áhrifaþættir í mati stjórnenda á frumkvæði starfsmanna

Ásdís Eir Símonardóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu

Sálfræðideild

Heilbrigðisvíssindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Tvær fræðigreinar um frumkvæði í starfi

Frumkvæði í starfi:

Páttabygging hugtaks og próffræðilegir eiginleikar mælitækis

&

Of mikið af hinu góða?

Áhrifabættir í mati stjórnenda á frumkvæði starfsmanna

Ásdís Eir Símonardóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í sálfræði

Leiðbeinandi: Dr. Fanney Þórssdóttir

Sálfræðideild

Heilbrigðisvíðindasvið Háskóla Íslands

Júní 2012

Ritgerð þessi er lokaverkefni til MS gráðu í sálfræði og er óheimilt að afrita ritgerðina á nokkurn hátt nema með leyfi rétthafa.

© Ásdís Eir Símonardóttir 2012

Prentun: Háskólaprent
Reykjavík, Ísland 2012

Pakkir

„Ásdís, það er *nauðsynlegt* að hafa gaman af þessu!“

Þessi orð Friðriks H. Jónssonar heitins ómuðu oft í huga mér við gerð þessa verkefnis. Friðrik var ötull vísindamaður og frábær kennari og hann var óþreytandi að minna mann á til hvers maður væri að þessu – þetta væri svo *gaman!* Friðrik kveikti áhuga minn á vinnusálfræði og ég verð honum ávallt þakklát fyrir það.

Leiðbeinanda mínum, Fanneyju Þórssdóttur, færi ég mínar allra bestu þakkir fyrir ómetanlega hvatningu og góð ráð. Það brást ekki að í hvert sinn sem ég gekk út af skrifstofu hennar var ég upppfull metnaði, eldmóði og krafti.

Einnig vil ég þakka fjölskyldu minni og vinum sem studdu mig með ráðum og dáð við gerð þessa verkefnis. Betra bakland er ekki hægt að hugsa sér.

Síðast en ekki síst þakka ég Sigurði Páli Guðbjartssyni, klettinum mínum, fyrir ómetanlegan stuðning og skilning.

*There are three kinds of people:
those who make things happen,
those who watch what happens,
and those who wonder what happened.*

Efnisyfirlit

Kafli 1 – Fræðilegt samhengi	9
Undanfarar frumkvæðis.....	10
Afleiðingar frumkvæðis	12
Heimildaskrá.....	15
Kafli 2 – Frumkvæði í starfi: Páttabygging hugtaks og próffræðilegir eiginleikar mælitækis.....	19
Inngangur	19
Kenningarlegur bakgrunnur	20
Frumkvæði á vinnustað	24
Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis.	28
Frumkvæði tengt stefnumótun	29
Markmið rannsóknar	33
Aðferð	33
Páttakendur.....	33
Mælitæki.....	34
Framkvæmd.....	38
Úrvinnsla	39
Niðurstöður	41
Staðfestandi þáttagreining	41
Umræða.....	48

Fraðilegar ályktanir	49
Hagnýtar ályktanir	50
Heimildaskrá.....	52
Kafli 3 – Taking charge: The effects of employee and manager characteristics on impression formation and evaluations of proactivity.....	58
Introduction.....	58
Theoretical background and hypotheses	62
Managers' attributions for proactivity.....	62
The characteristics of observers of proactivity.....	64
The impact of employee characteristics.....	66
The influence of attributions on managers' evaluations of employee.....	67
Moderating role of characteristics of the proactive behavior.....	68
Method	70
Participants	70
Measures.....	71
Procedure.....	73
Data analysis.....	74
Results	76
Confirmatory factor analysis and quality of measures	76
Testing the structural model	78
Testing the interaction hypotheses	81
Discussion.....	84
Theoretical implications	84

Practical implications	89
Study limitations and future research.....	90
References.....	93
Appendix A.....	101

Kafli 1 – Fræðilegt samhengi

Þessi ritgerð samanstendur af tveimur fræðigreinum um frumkvæði í starfi. Fyrri greinin er rituð á íslensku og verður send til birtingar í Sálfræðiritinu, ritrýndu tímariti Sálfræðingafélags Íslands. Í þeirri grein er fjallað um hugtakið frumkvæði, en markmið rannsóknarinnar var að skoða hvort þáttabygging frumkvæðis er sú sama hér á landi og erlendis. Jafnframt voru próffræðilegir eiginleikar íslenskrar útgáfu frumkvæðiskvarða Parker og Collins (2010) skoðaðir og mat lagt á hvort hann sé nothæfur við rannsóknir á frumkvæði hér á landi. Seinni greinin er rituð á ensku og verður send í erlent ritrýnt tímarit til birtingar. Í þeirri grein er sjónum beint að stjórnendum og rannsakað hvaða þættir hafa áhrif á mat þeirra á starfsmanni sem tekur af skarið, en rannsóknin byggði á ramma De Stobbeleir, Ashford og Sully de Luque (2010) sem tilekur hvernig einkenni starfsmanns, einkenni stjórnanda og einkenni frumkvæðis hafa áhrif á eignunarkenningar stjórnanda og mat hans á starfsmanni sem sýnir frumkvæði í starfi. Hér á eftir verður stiklað á stóru og fjallað stuttlega um skilgreiningu hugtaksins auk helstu undanfara og afleiðingar frumkvæðis. Þannig er ætlunin að varpa skýrara ljósi á hugtakið og setja rannsóknargreinarnar tvær í rétt samhengi.

Rannsóknum á frumkvæði í starfi hefur farið ört fjölgandi síðustu tvo áratugi og fræðimenn hafa sýnt fram á mikilvægi frumkvæðis á ólíkum sviðum ásamt því að skoða áhrif þess á gerandann og afkomu fyrirtækisins sem hann starfar hjá (Grant og Ashford, 2008). Í gegnum tíðina hefur frumkvæði verið skilgreint með mismunandi haetti, en nú eru flestir sammála um að það beri að líta á frumkvæði sem ákveðna gerð hegðunar og taka þar af leiðandi bæði mið af einstaklingsmun og samhengi eða aðstæðum (sjá t.d. Bindl og Parker, 2010). Þannig hefur myndast ákveðin sátt um að skilgreining

frumkvæðis feli í sér að það sé hegðun sem i) snýr að breytingum, ii) beinist að framtíðinni og iii) er sjálfsprottin (Bindl og Parker, 2010; Grant og Ashford, 2008; Parker, Williams og Turner, 2006). Ljóst er að hegðun sem á þetta þrennt sameiginlegt getur verið æði fjölbreytt, enda hefur komið fram sú gagnrýni að rannsóknir á frumkvæði hafa hvorki verið kerfisbundnar né samþættar og þekking okkar á hugtakinu sé þar af leiðandi gloppótt og ekki nægilega heildstæð (Crant, 2000). Rannsókn Parker og Collins (2010), sem fyrri grein þessa verkefnis byggir á, var viðbragð við þessari gagnrýni og miðaði að því að fá heildstæða mynd af ólíkum þáttum frumkvæðis og tengslum þeirra. Með aukinni þekkingu á þáttaformgerð frumkvæðis verður auðveldara að samþætta vitneskju okkar um almenn ferli frumkvæðis, undanfara þess og afleiðingar.

Undanfarar frumkvæðis

Rannsóknir sýna að bæði einstaklingsbundnir og aðstæðubundir þættir hafa áhrif á frumkvæði fólks í starfi, ýmist einir og sér eða saman. Margar rannsóknir hafa skoðað hugtak Batemans og Crants (1993), „frumkvæðan persónuleika“ (*proactive personality*), eða mismunandi tilhneigingu fólks til að bera kennsl á tækifæri, taka af skarið og stuðla að breytingum í umhverfi sínu. Sem dæmi um mismunandi gerðir frumkvæðis sem frumkvæður persónuleiki spáir fyrir um má nefna að koma hugmyndum í framkvæmd og að sýna frumkvæði í því að leysa vandamál (Parker, Williams og Turner, 2006), einstaklingsbundna nýbreytni (Seibert, Kraimer og Crant, 2001), að sýna frumkvæði í því að byggja upp tengslanet (Lambert, Eby og Reeves, 2006; Thompson, 2005) og aðrar gerðir frumkvæðis eins og að taka af skarið, koma í veg fyrir vandamál og leggja til uppbyggilegar breytingar á ríkjandi ferlum (Parker og Collins, 2010). Annar persónuleikapáttur sem hefur verið rannsakaður í tengslum við frumkvæði starfsmanna

er samviskusemi (*consciousness*). Þeir sem eru samviskusamir sýna meira frumkvæði í atvinnuleit (Kanfer, Wanberg og Kantrowitz, 2001) og eru líklegrir til að skipuleggja starfsferil sinn með frumkvæðum hætti (Carless og Bernath, 2007). Jafnframt hefur verið sýnt fram á að samviskusemi starfsmanna spái fyrir um hversu mikið þeir reyna að aðlagast starfsumhverfinu með framsýnum hætti, til dæmis með því að sækjast eftir endurgjöf frá yfirmanni eða samstarfsmönnum (Parker og Collins, 2010).

Frumkvæði starfsmanna fer þannig eftir ýmsum einstaklingsbundnum þáttum, en aðstæðubundnir þættir hafa líka reynst skipta máli. Sem dæmi um þætti í vinnuumhverfinu sem hafa áhrif á frumkvæði starfsfólks má nefna sjálfræði í starfi (*job autonomy*) og það hversu flókið starfið er (*job complexity*). Þannig hafa fundist jákvæð tengsl á milli sjálfræðis í starfi og þess að starfsmenn komi með tillögur að nýbreytni (Van Dyne og LePine, 1998) og tillögur að úrbótum (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson og Harrington, 2000). Langsniðsrannsóknir hafa einnig sýnt fram á jákvæð tengsl milli sjálfræðis í starfi og framtakssemi starfsmanna (Hornung og Rousseau, 2007), og tengsl milli sjálfræðis og frumkvæðis í útfærslu hugmynda og þess að leysa vandamál með frumkvæðum hætti (Parker, Williams og Turner, 2006). Í kjölfar langsniðsrannsóknar sinnar mæltu Frese og félagar (1996) með því að stjórnendur ættu að auka sjálfræði starfsmanna og gera störf þeirra margslungnari til að auka tíðni frumkvæðis á vinnustaðnum, frekar en að einblína einungis á að velja inn nýtt starfsólk með frumkvæða lundernisþætti (Frese, Kring, Soose og Zempel, 1996). Jafnframt hefur verið sýnt fram á að það að gera störf ánægjulegri og innihaldsríkari (*job enrichment*) spáir fyrir um aukið? sjálfstraust starfsmanna og hvaða skilning þeir leggja í störf sín (Axtell og Parker, 2003; Parker 1998; Parker, Wall og Jackson, 1997), sem síðan spáir fyrir um frumkvæði þeirra í starfi (Parker, Williams og Turner, 2006). Rannsóknir hafa

einnig sýnt fram á að streituvaldandi þættir í starfi geta haft jákvæð áhrif á frumkvæði starfsmanna. Þannig getur tímaþróng virkað sem hvatnig fyrir starfsmenn til að sýna frumkvæði, vera skapandi og finna leiðir til úrbóta (Ohly og Fritz, 2010).

Afleiðingar frumkvæðis

Í flestum rannsóknum á frumkvæði í starfi hefur sjónum verið beint að undanförum frumkvæðis, en nýlega hafa fræðimenn veitt afleiðingum þess meiri athygli og vísbendingar um gildi frumkvæðis fyrir starfsmenn, stjórnendur og afkomu fyrirtækja eru farnar að safnast saman.

Frumkvæði hefur verið tengt við betri frammistöðu fólks í starfi. Þannig hefur verið sýnt fram á að starfsmenn sem sýna frumkvæði í því að sækjast eftir endurgjöf standa sig betur í starfi (Ashford, 1986; Ashford, Blatt og VandeWalle, 2003) og að nýliðar sem sýna frumkvæði í því að leita sér upplýsinga um tæknilegar hliðar starfsins fá herra mat hjá yfirmönnum sem meta frammistöðu þremur mánuðum síðar (Morrison, 1993). Starfsmenn sem byggja upp tengslanet og eru framtakssamir eru herra metnir af yfirmönnum sínum en aðrir (Thompson, 2005) og starfsmenn sem láta í sér heyra með uppbyggilegum hætti fengu herra skor þegar yfirmenn mátu frammistöðu hálfu ári síðar (Van Dyne og LePine, 1998). Eins hefur verið sýnt að fasteignasalar sem sýna frumkvæði í starfi eru líklegri til að selja fleiri eignir, fá fleiri viðskiptavini á skrá og hærri umboðslaun (Crant, 1995). Með því að sýna frumkvæði eru starfsmenn einnig líklegri til að auka starfsánægju sína og hljóta framgöngu í starfi. Til dæmis hefur það að bera kennsl á tækifæri og útfæra nýjar hugmyndir ásamt því að sýna frumkvæði í að móta eigin starfsframa spáð fyrir um aukna starfsánægju og fleiri stöðuhækkanir tveimur árum síðar (Seibert o.fl., 2001).

Afleiðingar frumkvæðis eru hins vegar ekki alltaf jákvæðar. Rannsóknir hafa sýnt að stundum líta yfirmenn á frumkvæði starfsmanna sem ógn (Frese og Fay, 2001; Miceli og Near, 1994; Parker o.fl., 2006) eða tilraun til að koma sér í mjúkinn (Bolino, 1999). Í rannsókn sinni komust Seibert o.fl. (2001) einnig að því að starfsmenn sem sýndu frumkvæði í því að láta í sér heyra og koma með tillögur að nýbreytni eða leggja til breytingar á ríkjandi ferlum voru síður líklegri til að vera með hærri laun eða hafa hlutið stöðuhækkun tveimur árum síðar heldur en samstarfsmenn sem létu minna í sér heyra. Þar sem aðrar rannsóknir hafa bent til þess að það að sýna frumkvæði í því að láta í sér heyra með þessum hætti hafi jákvæðar afleiðingar fyrir starfsframa fólks þá gefur þetta til kynna að einhvers konar miðlunaráhrif séu til staðar (Bindl og Parker, 2010).

Þannig getur verið að frumkvæði sé stundum sýnt með óviðeigandi hætti eða í óviðeigandi aðstæðum sem leiðir til þess að yfirmenn sjái viðkomandi starfsmenn í neikvæðu ljósi.

Í þeirri viðleitni að greiða úr því hvenær frumkvæði hefur jákvæðar afleiðingar í för með sér og hvenær ekki hafa rannsakendur aðallega beint sjónum sínum að sálfræðilegum miðlunarbreystum. Til dæmis sýndu Grant, Parker og Collins (2009) fram á að góðvild starfsmanna ásamt tilhneigingu þeirra til að láta í ljós neikvæða líðan og tilfinningar hafði áhrif á hvort frumkvæði þeirra leiddi til jákvæðs frammistöðumats eða ekki. Höfundar leituðu í smiðju eignunarkenninga og ályktuðu sem svo að góðvild og neikvæðar tilfinningar starfsmanna gæfu stjórnendum merki um undirliggjandi ásetning og hversu viðeigandi væri að líta frumkvæðið jákvæðum augum. Niðurstöður Grant og Mayer (2009) sýna að starfsmenn sem eru bæði með mikla hvöt til að gera öðrum gagn og mikla hvöt til að sýna sína bestu hlið eru hærra metnir af yfirmönnum og samstarfsmönnum en aðrir. De Stobbeleir o.fl. (2010) notuðu einnig eignunarkenningar

til að rannsaka hvaða þættir hafa áhrif á mat stjórnenda á starfsmönum sem sýna frumkvæði, og lögðu áherslu á að til að auka skilning okkar á afleiðingum frumkvæðis þurfum við að vita *hvernig* frumkvæði er metið, og til að skilja það þurfum við að vita eitthvað um þann sem metur.

Þetta var hvatinn að seinni grein þessa verkefnis, en í henni var gerð formgerðargreining til að rannsaka áhrif innbyggðra ályktana stjórnenda um hvort fólk geti í eðli sínu breyst (einkenni stjórnenda), áhrif frammistöðu (einkenni starfsmanns) og áhrif tíðni hegðunar (einkenni frumkvæðis) á eignunarkenningar stjórnenda og mat þeirra á starfsmanni sem tekur af skarið.

Heimildaskrá

- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S. J., Blatt, R. og VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. og Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Axtell, C. M. og Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, 56(1), 113-131.
- Bateman, T. S. og Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, (2), 103-118.
- Bindl, U. K. og Parker, S. K. (2010) Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. Í S. Zedeck (Ritstj.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. . Washington, DC: American Psychological Association.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Carless, S. A. og Bernath, L. (2007). Antecedents of intent to change careers among psychologists. *Journal of Career Development*, 33(3), 183-200.

- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J. og Sully de Luque, M. F. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 347-369.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. og Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Frese, M. og Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Grant, A. M. og Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M. og Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912.
- Grant, A. M., Parker, S.K. og Collins, C. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Hornung, S. og Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426.

- Kanfer, R., Wanberg, C. R. og Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837-855.
- Lambert, T. A., Eby, L. T. og Reeves, M. P. (2006). Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers. *Journal of Career Development*, 32(4), 351-365.
- Miceli, M. P. og Near, J. P. (1994). Whistleblowing: Reaping the benefits. *Academy of Management Executive*, 8, 65–72.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Ohly, S. og Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Parker, S. K. og Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Parker, S. K., Wall, T. D. og Jackson, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929.
- Parker, S. K., Williams, H. og Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. og Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(2), 845-874.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Van Dyne, L. og LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Kafli 2 – Frumkvæði í starfi: Þáttabygging hugtaks og próffræðilegir eiginleikar mælitækis

Tilgangur rannsóknarinnar var tvíþættur. Í fyrsta lagi að skoða hvort þáttaformgerð hugtaksins frumkvæði sé sú sama í íslensku úrtaki og í áströlsku úrtaki. Í öðru lagi að athuga próffræðilega eiginleika íslenskrar útgáfu frumkvæðiskvarða Parker og Collins (2010) og leggja mat á hvort þeir séu fullnægjandi til að hægt sé að nota hann rannsóknir á frumkvæði hér á landi. Þáttakendur voru 485 starfsmenn á íslenskum vinnumarkaði (59,6% konur), bæði starfsmenn einka- og opinberra fyrirtækja ásamt útskrifuðum og núverandi nemendum í MBA námi tveggja íslenskra háskóla. Niðurstöður sýndu að þáttabygging frumkvæðis er öðruvísi í íslensku úrtaki en erlendis. Hér fellur líkan með tveimur annars stigs þáttum betur að gögnunum en líkan með þremur annars stigs þáttum. Próffræðilegir eiginleikar mælitækisins reyndust góðir, en ljóst er að frekari rannsókna er þörf til að hægt sé að álykta hver formgerð frumkvæðis er.

Í kjölfar aukins hraða og harðnandi samkeppni á markaði verður frumkvæði starfsfólks sífellt mikilvægari þáttur í velgengni fyrirtækja. Starfsumhverfi fólks er orðið kvíkara, skipurit fyrirtækja eru orðin flatari, dregið hefur verið úr miðstýringu ásamt því að aukin áhersla er lögð á nýsköpun. Í slíku umhverfi skiptir miklu máli að starfsfólk geti sjálft tekið af skarið og látið hlutina gerast, frekar en að fylgja einungis skipunum eða bíða eftir að hlutirnir breytist. Innan vinnusálfraði hefur rannsóknum á hugtakinu frumkvæði (proactive behavior) farið ört fjölgandi síðustu two áratugi og fræðimenn hafa borið kennsl á fjölmarga ólíka þætti frumkvæðis. Til að fá heildstæða mynd af ólíkum þáttum frumkvæðis og tengslum þeirra rannsókuðu Parker og Collins (2010) formgerð

frumkvæðis. Niðurstöður þeirra voru að frumkvæði í starfi samanstendur af 11 fyrsta stigs þáttum sem tengjast þemur annars stigs þáttum. Niðurstöður þeirra Parker og Collins byggjast á áströlsku úrtaki stjórnenda í MBA námi og í umræðu um niðurstöður benda þær á mikilvægi þess að staðfesta þessar niðurstöður í öðrum úrtökum.

Tilgangur þessarar rannsóknar er því að athuga hvort þáttaformgerð hugtaksins frumkvæði sé sú sama í íslensku úrtaki og í áströlsku úrtaki rannsóknar þeirra Parker og Collins (2010). Próffræðilegir eiginleika mælitækisins sem Parker og Collins notuðu til að meta frumkvæði voru einnig skoðaðir.

Kenningarlegur bakgrunnur

Í upphafi rannsókna á frumkvæði litu sumir fræðimenn á hugtakið sem eina gerð þegnhegðunar (*organizational citizenship behavior*) eða hegðunar utan hlutverks (*extra-role behavior*). Þegnhegðun hefur verið skilgreind sem valkvæð hegðun starfsmanns sem eflir starfsemi fyrirtækis, stuðlar að árangri og flýtir fyrir að markmiðum stjórnenda sé náð (Organ, 1988). Hegðun utan hlutverks vísar til þess þegar starfsmaður gerir eitthvað sem fer út fyrir formlega starfslýsingu hans (Van Dyne, Cummings og Parks, 1995). Nú hafa flestir horfið frá þessari sýn, enda hefur oft reynst vandasamt að meta hvort hegðun sé innan eða utan hlutverks, þar sem það fer eftir því hvernig starfsmaðurinn sjálfur skilgreinir sitt hlutverk (Morrison, 1994). Sýnt hefur verið fram á að starfsmenn sem sýna frumkvæði séu líklegri til að víkka út hlutverk sitt og túlka það í samhengi við markmið fyrirtækisins (Parker, Wall og Jackson, 1997) ásamt því að vera líklegri en starfsmenn sem ekki sýna frumkvæði að endurskilgreina störf sín þannig að þau nái yfir ný verkefni og markmið (Frese og Fay, 2001). Það hefur því verið álit flestra að gagnlegra sé að rannsaka frumkvæði óháð því hvort um þegnhegðun eða hegðun

innan eða utan hlutverks sé að ræða, og líta í staðinn þannig á að alla frammistöðu sé hægt að inna af hendi með frumkvæðum hætti (Crant, 2000; Grant og Ashford, 2008; Griffin, Neal og Parker, 2007). Þannig er óþarfí að einskorða frumkvæði við þegnhegðun eða hegðun utan hlutverks, enda eru ekki allar gerðir hegðunar utan hlutverks eða þegnhegðunar frumkvæðar (Bindl og Parker, 2010).

Aðrir fræðimenn líta á frumkvæði (*proactivity*) sem stöðugan lundernispátt (*dispositional factor*). Þeir gera þannig ráð fyrir að til sé fólk með „frumkvæðan persónuleika“ sem stuðlar að breytingum á umhverfi sínu óháð aðstæðum, samhengi og tíma. Þeir Bateman og Crant (1993) gera til að mynda ráð fyrir að frumkvæði sé persónuleikaþáttur og að erkitýpa frumkvæðs persónuleika sé einhver sem er tiltölulega óbundinn aðstæðum og stuðlar að breytingum á umhverfi sínu (Bateman og Crant, 1993). Fólk með frumkvæðan persónuleika ber kennsl á tækifæri og bregst við þeim, það sýnir framtakssemi, grípur til aðgerða og gefst ekki upp þar til það kemur breytingum til leiðar. Á hinn bóginn haga þeir sem ekki búa yfir frumkvæði sér á gagnstæðan hátt, þeir bera hvorki kennsl á né bregðast við tækifærum sem gefast til að breyta hlutum til hins betra. Í staðinn fyrir að stuðla að breytingum á umhverfinu þá bregðast þeir við, aðlagast og mótast af umhverfi sínu (Bateman og Crant, 1993).

Vandamál þessarar nálgunar er að hún veitir ekki miklar upplýsingar um það hvaða atferli ætti að flokka sem frumkvæði (Crant, 2000). Því líta flestir fræðimenn nú á frumkvæði sem ákveðna gerð hegðunar og taka þannig bæði mið af einstaklingsmun (eins og persónuleika) og samhengi eða aðstæðum (sjá t.d. Bindl og Parker, 2010). Margir ólíkir þættir hegðunar hafa verið rannsakaðar í tengslum við frumkvæði og ekki er einfalt að hafa yfirsýn yfir þá alla. Þrátt fyrir það virðast rannsakendur flestir orðnir sammála um að skilgreining frumkvæðis feli þrennt í sér: 1) Frumkvæði snýr að

breytingum, því gerandi tekur stjórn og lætur hlutina gerast, frekar en að laga sig að aðstæðum eða bíða eftir að hlutirmir breytist. Þessar breytingar geta bæði átt við breytingar á aðstæðum (gerandi getur til dæmis breytt ákveðnu vinnulagi eða haft áhrif á stefnumótun fyrtækis) og breytingar á gerandanum sjálfum (hann getur til dæmis bætt við kunnáttu sína á ákveðnu sviði til að bregðast við tilvonandi/væntanlegum kröfum).

2) Frumkvæði beinist að framtíðinni, því gerandinn sér fyrir og bregst við aðstæðum sem kunna að skapast í framtíðinni frekar en að bregðast við aðstæðum eða vandamáli sem þegar er komið upp. 3) Frumkvæði er sjálfsprottið, því það kemur frá gerandanum sjálfum (Bindl og Parker, 2010; Grant og Ashford, 2008; Parker, Williams og Turner, 2006).

Það er ljóst að hegðun sem á þetta þrennt sameiginlegt getur verið afar fjölbreytt. Þetta sést best þegar rannsóknir á mismunandi gerðum frumkvæðis eru skoðaðar. Sem dæmi um rannsóknir sem hafa sýnt fram á víðtækar og ólíkar leiðir starfsmanna til að sýna frumkvæði má nefna rannsóknir á því að aðlagast nýju umhverfi með virkum hætti (Ashford og Black, 1996; Kim, Cable og Kim, 2005; Saks og Ashforth, 1996; Wanberg og Kammeyer-Mueller, 2000), sækjast eftir endurgjöf á eigin frammistöðu (Ashford, Blatt og Van de Walle, 2003; Ashford og Cummings, 1983; 1985), sýna framtakssemi (Den Hartog og Belschak, 2007), láta í sér heyra (LePine og Van Dyne 1998; 2001), koma málefnum sem geta ráðið úrslitum á framfæri við stjórnendur (Dutton og Ashford, 1993), sýna frumkvæði í þjónustu við viðskiptavini (Rank, Carsten, Unger og Spector, 2007). Einnig má nefna rannsóknir á því að taka af skarið og koma á breytingum (Morrison og Phelps, 1999), bregðast fyrirfram við til að hafa áhrif á einstaklinga eða hópa (Kipnis og Schmidt, 1988; Williams, Gray og von Broembsen, 1976), víkka út eigið hlutverk í starfi (Nicholson, 1984; Parker o.fl., 1997), endurskoða og endurbæta

verkefni (Wrzesniewski og Dutton, 2001), brjóta gildandi reglur (Morrison, 2006), hafa frumkvæðið að því að leysa vandamál og framkvæma hugmyndir (Parker o.fl., 2006), ásamt því að byggja upp félagsleg tengslanet (Morrison, 2002; Ostroff og Kozlowski, 1992). Þessar fjölbreyttu rannsóknir hafa rennt styrkum stoðum undir mikilvægi frumkvæðis á ólíkum sviðum (Bindl og Parker, 2010). Þær sýna einnig fram á að frumkvæði er útbreidd hegðun í vinnuumhverfi fólks og að frumkvæði hefur bæði áhrif á þann sem sýnir frumkvæðið og fyrirtækið sem hann starfar hjá (Grant og Ashford, 2008).

Það er hins vegar svo að þó rannsóknum á frumkvæði hafi farið ört fjölgandi, þá hafa þær ekki verið heildstæðar eða nægilega tengdar sín á milli. Flestar rannsóknir á þessu sviði eru hugtakadrifnar (*phenomenon-driven*). Rannsakendur hafa þannig veitt ákveðinni hegðun athygli, þróað tilgátur og safnað gögnum til að lýsa henni, spá fyrir um og útskýrt hana sem aðgreint hugtak. Rannsóknir á frumkvæði hafa því ekki verið kerfisbundnar eða samþættar og þekking okkar á hugtakinu er þar af leiðandi gloppótt og ekki nægilega heildstæð (Crant, 2000).

Með þetta í huga gerðu Parker og Collins (2010) rannsókn sem miðaði að því að fá yfirsýn yfir þáttaformgerð frumkvæðis. Þær fóru yfir fyrri rannsóknir og tóku saman mismunandi gerðir hegðunar sem hafa eða gætu verið skilgreindar sem frumkvæði. Í sinni rannsókn gættu þær þess síðan að mæla þá þætti frumkvæðis sem höfðu verið notaðir í þessum rannsóknum, en þeir spönnuðu vítt svið. Parker og Collins notuðu leitandi og staðfestandi þáttagreiningu til að kanna þáttabyggingu frumkvæðis og bentu niðurstöður þeirra til að frumkvæði í starfi samanstandi af 11 aðgreinanlegum fyrsta stigs þáttum og þremur annars stigs þáttum. Hér á eftir fylgir umfjöllun um þá

þáttaformgerð frumkvæðis sem rannsókn þeirra Parker og Collins (2010) leiddi í ljós (sjá í töflu 1).

Frumkvæði á vinnustað

Fyrsti annars stigs þátturinn nefnist „Frumkvæði á vinnustað“. Þessi þáttur vísar til þess hve ríka tilhneigingu starfsmaður hefur til þess að stuðla að og taka stjórn á breytingum innan innra umhverfis fyrirtækis, til dæmis með því að bæta verklag, gera vinnuferla árangursríkari eða hafa áhrif á samstarfsmenn. Samkvæmt niðurstöðum þeirra Parker og Collins (2010) samanstendur „Frumkvæði á vinnustað“ af fjórum fyrsta stigs þáttum, en þeir eru 1) „Tekur af skarið“ (*taking charge*), 2) „Lætur í sér heyra“ (*voice*), 3) „Einstaklingsbundin nýbreytni“ (*individual innovation*) og 4) „Kemur í veg fyrir vandamál“ (*problem prevention*).

Þátturinn „Tekur af skarið“ snýr að uppbyggilegri viðleitni starfsmanns til að stuðla að breytingum á því hvernig vinnan er unnin af hendi (Morrison og Phelps, 1999). Starfsmaður getur til dæmis reynt að koma til leiðar bættum verkferlum á vinnustað. Þátturinn „Lætur í sér heyra“ snýr að því hve opinskátt starfsmaður talar um málefni sem hafa áhrif á starfshópinn og á hve virkan hátt hann leitar sér upplýsinga um slík málefni (Van Dyne og LePine, 1998). Á sama hátt og áður beinist þessi þáttur að innra umhverfi fyrirtækisins.

Einstaklingsbundin nýbreytni sker sig frá hinum þáttunum að því leyti að lögð er áhersla á nýjungar (Scott og Bruce, 1994), en rétt eins og hinir þættirnir beinist sá þáttur að því að hafa áhrif á innra umhverfi fyrirtækisins.

Fjórði fyrsta stigs þátturinn “Kemur í veg fyrir vandamál“ snýr að því að hve miklu leyti starfsmaður fæst við endurteknar áskoranir og hindranir í vinnuumhverfinu sínu (Frese og Fay, 2001). Sá þáttur beinist einnig að innra umhverfi fyrirtækisins.

Tafla 1. Mismunandi þættir frumkvæðis sem Parker og Collins (2010) notuðu í rannsókn sinni. Sjá má skilgreiningu, lýsandi dæmi og þá annars stigs þætti sem fram komu í rannsókn Parker og Collins.

Pættir frumkvæðis	Skilgreining fræðimanna	Lýsandi dæmi um hegðun
Frumkvæði á vinnustað	Stuðlar að og tekur stjórn á breytingum í innra umhverfi fyrirtækis	
Tekur af skarið	Sjálfviljug og uppbyggileg viðleitni til að stuðla að hagnýtum breytingum fyrir fyrirtækið með tilliti til þess hvernig vinnan er unnin; hegðun sem miðar að breytingum og beinist að umbótum (Morrison og Phelps, 1999)	Reynir að koma til leiðar bættum verkferlum á vinnustað
Lætur í sér heyra	Kemur með tillögur að nýbreytni og leggur til breytingar á ríkjandi ferlum, jafnvel þegar aðrir eru ósammála; lætur í sér heyra með uppbyggilegum hætti í þeim tilgangi að leggja eitthvað jákvætt til fyrirtækisins (Van Dyne og LePine, 1998)	Miðlar skoðunum sínum á vinnutengdum málfenum til annarra á vinnustaðnum, jafnvel þó þær skoðanir séu á skjön við skoðanir annarra
Einstaklingsbundin nýbreytni	Hegðun sem tengist sköpun og útfærslu hugmynda (Scott og Bruce, 1994), þar með talin hegðun sem tengist því að að bera kennsl á tækifæri, skapa nýjar hugmyndir eða nálganir, og útfæra nýjar hugmyndir	Leitar uppi nýjungrar í tækni, aðferðum og/eða vörughugmyndum
Kemur í veg fyrir vandamál	Sjálfmiðuð og framsýn aðgerð til að koma í veg fyrir að vandamál endurtaki sig á vinnustað (Frese og Fay, 2001)	Reynir að finna undirrót þess sem mistekst
Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis	Breytir sjálfum sér eða umhverfinu til að ná betra máti (<i>greater compatibility</i>) milli eigin eiginleika og fyrirtækjaumhverfis	
Sækist eftir endurgjöf	Biður beint um endurgjöf eða athugasemdir frá öðrum; gert að eigin undirlagi með framsýnum hætti til að fá upplýsingar um eigin hegðun (Ashford og Black, 1996; Ashford, Blatt og Van de Walle, 2003)	Leitast eftir endurgjöf frá yfirmanni um frammistöðu í starfi

(framhald)

Pættir frumkvæðis	Skilgreining fræðimanna	Lýsandi dæmi um hegðun
Fylgist með endurgjöf	Nýtir sem endurgjöf þær upplýsingar sem fást með því að fylgjast með virkum hætti með aðstæðum og hegðun annarra; gert að eigin undirlagi með framsýnum hætti til að fá upplýsingar um eigin hegðun (Ashford og Black, 1996; Ashford, Blatt og Van de Walle, 2003)	Fylgist með því hvers lags frammistöðu yfirmaður verðlaunar og notar það sem endurgjöf á eigin frammistöðu
Semur um breytt hlutverk í starfi	Afdráttarlausar tilraunir til að breyta eigin starfi þannig að það passi betur við eigin kunnáttu og hæfni (Ashford og Black, 1996; Nicholson, 1984); upprunalega notað um nýliða sem eru að aðlagast að nýjum vinnuaðstæðum, en á við um alla starfsmenn	Semur við aðra um verkefni og ábyrgð
Mótar eigin starfsframa	Virkar tilraunir einstaklings til að efla eigin starfsframa í stað þess að bregðast hlutlaust við vinnuaðstæðum (Seibert, Kraimer og Crant, 2001); gerir áætlun um starfsferil, þróar færni og leitar ráða hjá háttsettari starfsfólki (Tharenou og Terry, 1998)	Skipuleggur eigin starfsferil fram í tímann
Frumkvæði tengt stefnumótun	Stuðlar að breytingum í stefnu fyrirtækisins og mátt þess við ytra umhverfið	
Leitar leiða í stefnumótun	Lítur yfir umhverfi fyrirtækisins með virkum hætti til að finna leiðir til að tryggja gottmát á milli fyrirtækis og umhverfis, til dæmis með því að bera kennsl á leiðir fyrir fyrirtækið til að bregðast við nýjum mörkuðum eða leita að væntanlegum ógnum eða tækifærum fyrir fyrirtækið	„Skannar“ umhverfið með virkum hætti með það í huga hvernig það sem á sér stað þar geti haft áhrif á fyrirtækið í framtíðinni
Kemur málefnum á framfæri: Trúverðugleiki	Hefur áhrif á mótonum stefnu fyrirtækis með því að gera aðra meðvitaða um ákveðin málefni (Dutton og Ashford, 1993); færir athygli yfir á mikilvægar sveiflur á markaði, þróun og atburði sem geta dregið dilk á eftir sér fyrir afkomu fyrirtækisins (Morrison og Phelps, 1999, bls. 404)	Er með jákvæða sögu (<i>positive track record</i>) í því að koma málefnum á framfæri
Kemur málefnum á framfæri: Vilji	Hefur áhrif á mótonum stefnu fyrirtækis með því að eyða tíma og orku í að tryggja að þeir sem hafa vald til ákvarðanna séu meðvitaðir um ákveðin málefni	Ver tíma í að koma ákveðnu málefni á framfæri

Athugasemd: Tafla aðlöguð úr „Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors“ eftir S. K. Parker og C. G. Collins, 2010, *Journal of Management*, 36(3), bls. 637-638. Útgáfuréttur 2010 tilheyrir Southern Management Association.

Tafla aðlöguð með leyfi höfunda.

Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis.

Þessi annars stigs þáttur vísar til þess hve mikla tilhneigingu starfsmaður hefur til að breyta sjálfum sér eða umhverfinu til að ná betra máti milli eigin eiginleika og fyrirtækjaumhverfis. Hugtakið „starfsmanna-umhverfis mát“ (*person-environment fit*) vísar til þess hversu vel eiginleikar viðkomandi passa við tilteknar aðstæður, til dæmis það umhverfi sem hann starfar í (Caplan, 1987). Hér er til dæmis átt við hvort eiginleikar starfsmanns passa við kröfur sem gerðar eru til hans í starfi eða hvort gildi hans samrýmast gildum fyrirtækisins (Parker og Collins, 2010). Samkvæmt niðurstöðum Parker og Collins (2010) samanstandur þátturinn „Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis“ af fjórum fyrsta stigs þáttum: 1) „Sækist eftir endurgjöf“ (*feedback inquiry*), 2) „Fylgist með endurgjöf“ (*feedback monitoring*), 3) „Semur um breytt hlutverk í starfi“ (*job change negotiation*) og 4) „Mótar eigin starfsframa“ (*career initiative*).

Þátturinn „Sækist eftir endurgjöf“ vísar til þess að hve miklu leyti starfsmaður grennslast fyrir um eigin frammistöðu með virkum hætti með því að sækjast beint eftir endurgjöf. Markmið hans er að safna upplýsingum svo auðveldara sé fyrir hann að bregðast við kröfum umhverfisins og þannig standa sig betur í tilteknu samhengi (Ashford og Black, 1996). Þegar starfsmaður leitar eftir endurgjöf á eigin frammistöðu getur hann betur áttað sig á kröfum sem gerðar eru til hans og lagað sig að þeim kröfum (Parker og Collins, 2010).

Þátturinn „Fylgist með endurgjöf“ vísar til þess að hve miklu leyti starfsmaður fylgist með virkum hætti með aðstæðum og hegðun annarra til að nýta sem endurgjöf á eigin hegðun. Hér er markmið hans einnig að afla upplýsinga sem auðvelda honum að bregðast við kröfum umhverfisins og gera honum þannig kleift að standa sig betur í starfi (Ashford og Black, 1996).

Þátturinn „Semur um breytt hlutverk í starfi“ vísar til þess hve mikla áherslu starfsmaður leggur á að breyta starfinu sínu þannig að það passi betur við færni hans, hæfni og það sem hentar honum best (Ashford og Black, 1996; Nicholson, 1984).

Starfsmaður sem leggur áherslu á að semja um þau verkefni sem hann fær úthlutað, semja um þær væntingar sem gerðar eru til hans og um eftirsóknarverðar breytingar á starfinu hefur tilhneigingu til að semja um breytt hlutverk í starfi (Parker og Collins, 2010).

Þátturinn „Mótar eigin starfsframa“ snýr bæði að samhæfni milli hæfni og starfskrafna og samhæfni milli framboðs og gilda. Mótun starfsframa felur í sér áætlun um starfsferil, þróun á færni á ákveðnu sviði og virka leit að ráðgjöf hjá reyndari fólk í sömu atvinnugrein (Seibert, Kraimer og Crant, 2001; Tharenou og Terry, 1998). Þessar athafnir miða að því að grípa inn í og móta eigin starfsframa í stað þess að bregðast eingöngu við tækifærum sem birtast. Þetta snýr að máti starfsmanns og umhverfis því áherslan er á langtíma samhæfni milli eiginleika einstaklingsins og umhverfis fyrirtækisins.

Þessir fjórir þættir hegðunar sem mynda annars stigs þáttinn „Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis“ eru frábrugðnir öðrum þáttum frumkvæðis að því leyti að meiri áhersla er lögð á breytingar sem snúa að starfsmanninum sjálfum en á breytingar á aðstæðum (Parker og Collins, 2010).

Frumkvæði tengt stefnumótun

Þessi annars stigs þáttur vísar til þess hve ríka tilhneigingu starfsmaður hefur til þess að stuðla að breytingum á stefnu fyrirtækisins alls og um leið á máti fyrirtækis við ytra umhverfi þess. Þetta merkir ekki endilega að starfsmaður taki sjálfur ákvörðun um að

breyta stefnu fyrirtækis, heldur getur frumkvæði tengt stefnumótun falið í sér að bera kennsl á ný tækifæri eða ógnir á markaði og koma því á framfæri við stjórnendur (Parker og Collins, 2010). Samkvæmt niðurstöðum þeirra Parker og Collins samanstendur þátturinn „Frumkvæði tengt stefnumótun“ af þremur fyrsta stigs þáttum sem allir beinast að því að laga fyrirtæki að ytra umhverfi þess. Þessi þættir eru 1) „Kemur málefnum á framfæri: Trúverðugleiki“ (*issue selling credibility*), 2) „Kemur málefnum á framfæri: Vilji“ (*issue selling willingness*) og 3) „Leitar leiða í stefnumótun“ (*strategic scanning*).

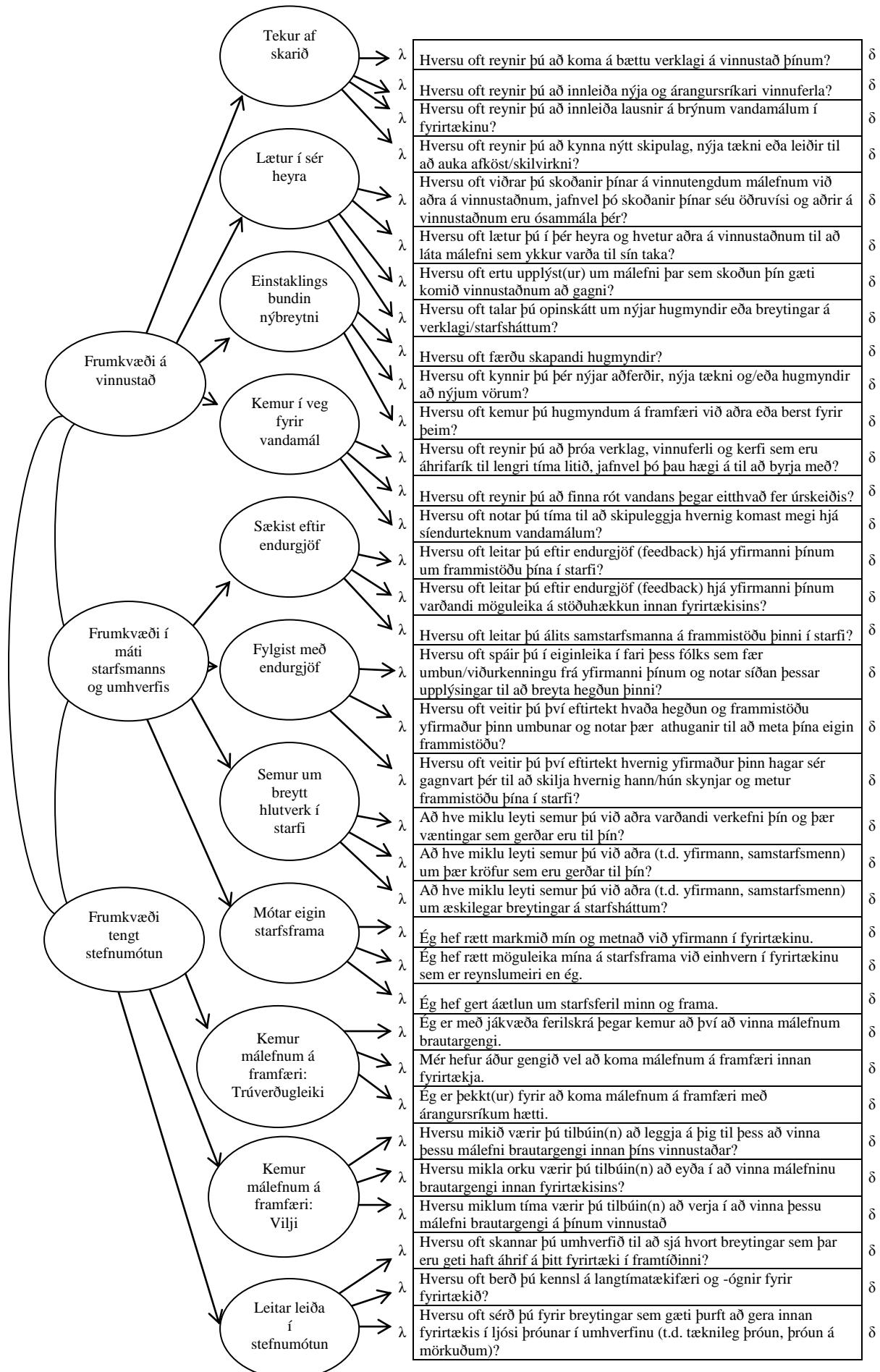
Þættirnir tveir sem snúa að því að koma málefni á framfæri vísa til þess hve virkur starfsmaður er í því að móta stefnu fyrirtækisins með því að gera öðrum grein fyrir ákveðnum atburðum eða sveiflum á markaði (Dutton og Ashford, 1993). Með því að vekja athygli stjórnenda á mikilvægum atburðum í ytra umhverfi fyrirtækis getur starfsmaður haft áhrif á stefnu fyrirtækisins og frammistöðu þess. Þátturinn „Kemur málefnum á framfæri: Vilji“ snýr að því hversu mikla fyrirhöfn, tíma og orku starfsmaður er tilbúinn að verja í að koma málefni á framfæri. Þátturinn „Kemur málefnum á framfæri: Trúverðugleiki“ snýr að því hversu árangursríkur starfsmaður hefur verið hingað til í því að koma málefni á framfæri.

Þátturinn „Leitar leiða í stefnumótun“ beinist að því hversu virkur starfsmaður er í því að skima markaðinn til að koma auga á ný tækifæri eða mögulegar ógnanir svo hægt sé að tryggjamát fyrirtækisins við ytra umhverfið (Parker og Collins, 2010).

Annars stigs þátturinn „Frumkvæði tengt stefnumótun“ svipar til annars stigs þáttarins „Frumkvæði á vinnustað“ enda beinast báðir þættir að því að breyta umhverfinu með einhverjum hætti. Auk þess geta athafnir starfsmanns aukið árangur fyrirtækis í báðum tilvikum. Það sem greinir þessi þætti að er umfang þeirra. Umfang þáttarins „Frumkvæði tengt stefnumótun“ er víðara og beinist út á við en ekki inn á við.

Umfang þáttarins „Frumkvæði tengt vinnustað“ er hins vegar þrengra og beinist að vinnustaðnum en ekki að ytra umhverfi fyrirtækisins.

Á mynd 1 sést hver þáttabygging hugtaksins frumkvæði er samkvæmt niðurstöðum þeirra Parker og Collins (2010). Sjá má annars stigs þættina þrjá, 11 mismunandi undirþætti þeirra ásamt þeim atriðum sem notuð voru til að mæla frumkvæði starfsfólks, bæði í rannsókn Parker og Collins og í þessari rannsókn.



Mynd 1. Mælilíkan rannsóknar. Þriggja þátta annars stigs líkan með 11 fyrsta stigs þáttum og þeim 35 atriðum sem mæla fyrsta stigs þættina.

Frumkvæðislisti Parker og Collins (2010) er fyrsta mælitækið sem metur frumkvæði á breiðum grundvelli í stað þess að mæla einungis afmarkaðan þátt frumkvæðis. Eftir því sem best er vitað hefur listinn ekki verið nýttur í öðrum rannsóknum enn sem komið er. Hins vegar er gagnsemi slíks mælitækis mikil, en auðvelt er að ímynda sér að þekking okkar á hugtakinu ásamt undanförum og afleiðingum mismunandi þátta frumkvæðis muni aukast verulega með notkun mælitækis sem nær yfir ólíka þætti frumkvæðis (Bindl og Parker, 2010; Grant og Ashford, 2008; Parker og Collins, 2010).

Markmið rannsóknar

Markmið þessarar rannsóknar var að skoða þáttformgerð frumkvæðis í íslensku úrtaki, en slík rannsókn hefur ekki verið gerð fyrr en nú. Rannsóknarspurningin er eftirfarandi: Er þáttabygging hugtaksins frumkvæði sú sama hér á landi og í Ástralíu? Próffræðilegir eiginleikar íslenskrar útgáfu frumkvæðiskvarða Parker og Collins (2010) voru einnig skoðaðir og mat lagt á hvort hann sé nothæfur við rannsóknir á frumkvæði hér á landi.

Aðferð

Þáttakendur

Þáttakendur voru 485 starfsmenn á íslenskum vinnumarkaði. Rannsóknin var bæði lögð fyrir starfsmenn einkafyrirtækja og opinberra fyrirtækja ásamt því að vera lögð fyrir útskrifaða og núverandi nemendur í MBA námi tveggja íslenskra háskóla. Í sumum tilfellum var notast við póstlista með allt að tíu ára gömlum netföngum og ekki vitað hversu margir fengu boð um þáttöku í rannsókninni. Því er erfitt að segja til um nákvæmt svarhlutfall. Af þeim sem svöruðu voru 59,6% konur, meðalaldur var 37,4 ár (frá 18 til 60 ára; $sf = 9,9$) og 58,9%

þáttakenda voru með háskólapróf. Meirihluti þáttakanda unnu eða höfðu unnið sem stjórnendur á vinnustað (78,0%). Þeir voru flestir í fullri vinnu (78,1%) og höfðu að jafnaði 16,0 ára starfsreynslu ($sf = 10,1$) á einu eða fleiri af eftirtöldum starfssviðum; almenn stjórnun, bókhald og endurskoðun, fjármál, framleiðsla, mannauðsstjórnun, markaðssetning, upplýsingatækni og rannsóknir og þróun. Ekki var greitt fyrir þáttöku, en þáttakendum var boðið að taka þátt í happdrætti um leikhúsmiða fyrir þáttöku sína.

Mælitæki

Í þessari rannsókn var stuðst við 35 atriða spurningalista Parker og Collins (2010), en þær söfnuðu saman spurningum úr mælitækjum ýmissa fræðimanna sem hafa rannsakað ólíkar gerðir frumkvæðrar hegðunar. Alls eiga spurningarnar að meta 11 ólíka þætti hegðunar sem lýsa frumkvæði: „Tekur af skarið“, „Lætur í sér heyra“, Einstaklingsbundin nýbreytni“, „Kemur í veg fyrir vandamál“, „Sækist eftir endurgjöf“, „Fylgist með endurgjöf“, „Semur um breytt hlutverk í starfi“, „Mótar eigin starfsframa“, „Leitar leiða í stefnumótun“, „Kemur málefnum á framfæri: Trúverðugleiki“ og „Kemur málefnum á framfæri: Vilji“.

Einn ókostur sjálfsmatskvarða er að þáttakendur geta fundið fyrir þörf til að svara spurningum eins og þeir telja að sé félagslega æskilegt. Að fordæmi Parker og Collins (2010) voru þáttakendur reglulega minntir á að svara spurningunum í samræmi við hvernig hegðun þeirra væri í raun og veru, ekki hvernig þeir héldu að æskilegt væri að haga sér. Jafnframt voru þáttakendur minntir á að svör þeirra væru órekjanleg til þeirra. Þetta er í samræmi við ráðleggingar Podsakoff, MacKenzie, Lee og Podsakoff (2003) um hvernig eigi að draga úr breytileika vegna mælingar (*common-method variance*). Til að mælitæki þeirra yrði ekki óyfirstiganlega langt tóku Parker og Collins (2010) mið af þáttagreiningu annarra rannsakenda við raunprófun mælitækjanna, og völdu þau atriði sem hlóðu hæst fyrir hvern þátt

frumkvæðrar hegðunar. Þar sem þörf var á breyttu þær uppsetningu/orðalagi atriðanna svo hægt væri að svara þeim á 5 punkta Likert kvarða. Innri áreiðanleiki kvarðanna í rannsókn Parker og Collins var alfa $\geq .74$ í öllum tilvikum. Þrír óháðir aðilar, tveir með framhaldsmenntun í sálfræði og einn með framhaldsmenntun í ensku, þýddu atriðin á íslensku. Þýðingarnar voru síðan bornar saman, farið yfir ágreiningsmál og komist að samkomulagi um besta kostinn hverju sinni. Að því loknu var íslenska þýðingin borin saman við ensku útgáfu spurninganna og gengið úr skugga um að engin munur væri á merkingu spurninga eftir því á hvoru tungumálinu þær voru.

Tekur af skarið. Notuð voru þau fjögur atriði úr kvarða Morrison og Phelps (1999) (*taking charge scale*) sem hlóðu sterkast á þáttinn. Þeim var breytt úr því að spyrja um matstjórnanda yfir í að vera sjálfsmat starfsmanns. Dæmi um spurningu er „Hversu oft reynir þú að innleiða lausnir á brýnum vandamálum í fyrirtækinu?“.

Lætur í sér heyra. Valin voru fjögur atriði úr kvarða Van Dyne og LePine (1998) (*voice scale*). Þar sem þáttahleðslur atriða voru allar háar en mismunandi eftir rannsóknum, völdu Parker og Collins (2010) þau fjögur atriði sem voru í mestu samræmi við skilgreiningu hugtaksins og minnst líkleg til að skarast við aðrar tegundir frumkvæðis. Dæmi um spurningu er „Hversu oft lætur þú í þér heyra og hvetur aðra á vinnustaðnum til að láta málefni sem ykkur varða til sín taka?“.

Einstaklingsbundin nýbreytni. Notuð voru þrjú atriði af sex atriða kvarða Scott og Bruce (1994) (*individual innovation scale*). Ekki var greint frá þáttahleðslum í upphaflegu rannsókninni, en atriðin höfðu öll marktæka fylgni við hlutlæga mælingu á nýsköpun starfsmanna (heildarfjöldi uppfinninga skráðir á starfsmann deildur með starfsaldri viðkomandi hjá fyrirtækinu). Í samræmi við skilgreiningu hugtaksins völdu Parker og Collins (2010) þau atriði sem snéru að því að stuðla að og koma á framfæri nýsköpunar. Hin atriði listans snéru meira að útfærslu eða framkvæmd nýsköpunar og hefðu því mögulega skarast

við hugtakið „Tekur af skarið“. Dæmi um spurningu sem metur nýbreytni einstaklings er „Hversu oft færðu skapandi hugmyndir?“.

Kemur í veg fyrir vandamál. Parker og Collins (2010) sömdu sjálfar þrjú atriði til að mæla þennan þátt, en öll snéru þau að því að ná fram stöðugum framförum og umbótum með því að koma í veg fyrir vandamál. Þær skoðuðu réttmæti listans með því að tengja hann við hagnýta reynslu, en þátttakendur sem höfðu reynslu af störfum þar sem kerfisbundnar lausnir á vandamálum eru nauðsynlegar skoruðu hærra en þátttakendur sem ekki sinntu slíkum störfum. Marktæk fylgni var á milli atriða listans og starfsreynslu úr vörustjórnun, stefnumótun, framkvæmdastjórn og almennri stjórnun, en ekki var marktæk fylgni við til dæmis reynslu af bókhaldi, endurskoðun, fjármálum og sölumenndu. Dæmi um spurningu er „Hversu oft reynir þú að finna rót vandans þegar eitthvað fer úrskeiðis?“.

Sækist eftir endurgjöf. Notuð voru þrjú atriði úr sjö atriða kvarða Ashford (1986) (*feedback seeking scale*) til að meta hversu oft er sóst eftir endurgjöf. Dæmi um spurningu er „Hversu oft leitar þú eftir endurgjöf (*feedback*) hjá yfirmanni þínú um frammistöðu þína í starfi?“.

Fylgist með endurgjöf. Eins voru valin önnur þrjú atriði úr sjö atriða kvarða Ashford (1986) (*feedback seeking scale*) til að meta hversu oft er fylgst með endurgjöf. Dæmi um spurningu er „Hversu oft veitir þú því eftirtekt hvaða hegðun og frammistöðu yfirmaður þinn umbunar og notar þær athuganir til að meta þína eigin frammistöðu?“.

Semur um breytt hlutverk í starfi. Notuð voru þau þrjú atriði úr kvarða Ashford og Black (1996) (*job-change negotiating scale*) sem hlóðu sterkast á þáttinn. Spurningunum var breytt úr þátíð í nútíð svo þær ættu við um alla starfsmenn, í stað þess að eiga bara við um nýliða. Dæmi um spurningu er „Að hve miklu leyti semur þú við aðra (t.d. yfirmann, samstarfsmenn) um þær kröfur sem eru gerðar til þín?“.

Mótar eigin starfsframa. Til að meta þennan þátt voru valin þrjú atriði með hæstu þáttahleðslurnar úr einum hluta mælitækis Tharenou og Terry (1998) (*career initiative* hlutinn í *managerial aspirations scale*). Einnig hefur verið stuðst við þessi atriði í rannsóknum Seibert og félaga (1999; 2001). Dæmi um spurningu er „Ég hef gert áætlun um starfsferil minn og frama“.

Leitar leiða í stefnumótun. Parker og Collins (2010) sömdu sjálfar þrjú atriði til að meta þennan þátt. Til að ganga úr skugga um réttmæti þáttarins var fylgni hans við starfsreynslu skoðuð. Marktæk fylgni var milli listans og reynslu af stefnumótun, skipulagningu, markaðssetningu, almennri stjórnun og rannsóknum og þróun. Ekki var marktæk fylgni milli listans og reynslu af sviðum sem varða upprifjun hins liðna, eins og til dæmis endurskoðun og lögfræði. Dæmi um spurningu er „Hversu oft „skannar“ þú umhverfið til að sjá hvort breytingar sem þar eru geti haft áhrif á þitt fyrirtæki í framtíðinni?“.

Kemur málefni á framfæri: Vilji. Til að meta vilja til að koma málefni á framfæri voru notuð þrjú atriði úr mælitæki Ashford, Rothbard, Piderit og Dutton (1998) (*issue selling scale*). Þáttakendur lásu skilgreiningu á því að koma málefni á framfæri; „Að koma málefni á framfæri (eða vinna því brautargengi) er stefnumiðað ferli sem felur í sér að fá stjórnendur til að veita málefni, sem er mikilvægt fyrir árangur fyrirtækisins í framtíðinni, bæði athygli og tíma“. Síðan fengu þeir eftirfarandi leiðbeiningar: „Þegar þú svarar næstu þremur spurningum skaltu hafa í huga almennt málefni sem þér finnst vera mjög mikilvægt fyrir árangur fyrirtækisins í framtíðinni (t.d. ákveðið vandamál eða upprennandi tækifæri) og sem þér finnst að ætti að fá aukna athygli“. Að fordæmi Parker og Collins (2010) voru þáttakendur beðnir um að velja einn af fimm flokkum sem málefnið félli best í; breytingar á markaði (t.d. stefnumiðuð bandalög (*strategic alliances*) eða ný markaðstækifæri); óánægja viðskiptavina; breytingar á tækni; innra skipulag fyrirtækis; málefni tengt verklagi (t.d. óskilvirkni). Þetta var gert þar sem líklegt þótti að þáttakendur myndu hafa í huga málefni sem ekki er

stefnumiðað. Í samræmi við úrvinnslu Parker og Collins (2010) voru skor atriða vegin þannig að því stefnumiðaðra sem málefnið var því herra skor fékkst fyrir svör við spurningum um vilja til að koma málefni á framfæri. Dæmi um spurningu er „Hversu mikið værir þú tilbúin(n) að leggja á þig til þess að vinna þessu málefni brautargengi innan þíns vinnustaðar?“.

Að koma málefni á framfæri: Trúverðugleiki. Eins voru valin þrjú atriði úr mælitæki Ashford, Rothbard, Piderit og Dutton (1998) (*issue selling scale*) til að meta þennan þátt. Í samræmi við fyrri rannsóknir voru eftirfarandi leiðbeiningar gefnar: „Ef skilgreining góðs árangurs í að vinna málefni brautargengi er sú að þeir sem taka endanlegar ákvarðanir varðandi málefnið veiti því bæði athygli sína og tíma, hversu sammála eða ósammála eru eftirfarandi þemur fullyrðingum?“. Atriðin þrjú sem meta trúverðugleika í því að koma málefni á framfæri snúa að því hversu mikinn árangur einstaklingur hefur áður sýnt í því að koma málefni á framfæri. Dæmi um fullyrðingu er „Ég er þekkt(ur) fyrir að koma málefnum á framfæri með árangursríkum hætti“.

Framkvæmd

Ábyrgðarmenn starfsmannamála eða verkefnastjórar MBA náms áframsendu rafrænt kynningarbréf um rannsóknina á þátttakendur og hvöttu til þátttöku. Bréfið innihélt stutta lýsingu á rannsókninni, boð um þátttöku og hlekk á vefsloð könnunar. Að 1-2 vikum liðnum fengu þátttakendur sent stutt áminningarbréf þar sem aftur var hvatt til þátttöku og þeim sem höfðu þegar tekið þátt var þakkað fyrir. Gögnum var safnað á vefþjóni fyrirtækisins *QuestionPro*, en þau voru órekjanleg og nafnlaus og aðeins aðgengileg rannsakanda.

Úrvinnsla

Tölfræðiforritið *LISREL 8.80* (Jöreskog og Sörbom, 2006) var notað til að gera staðfestandi þáttagreiningu (*confirmatory factor analysis*) á frumkvæðiskvarðanum. Í ljósi þess að breytur voru rofnar var fylgnifylki fyrir breytur á raðkvarða (*polychoric correlation*) notað til að meta stuðla líkansins. Við greiningu á því fylgnifylki er gert ráð fyrir að WLS (*Weighted Least Squares*) matsaðferðin sé notuð, en hún er einungis traust þegar úrtakið er mjög stórt (Flora og Curran, 2004). Í tilfelli miðlungsstórs úrtaks er mælt með því að DWLS (*Diagonally Weighted Least Squares*) matsaðferðin sé notuð til að greina fylgnifylki fyrir breytur á raðkvarða ásamt fylki sem inniheldur aðfelludreifni og samdreifni (*asymptotic variances and covariances*) breytanna (Flora og Curran, 2004; Jöreskog og Sörbom, 1993; Jöreskog og Sörbom, 1996).

Í þessari rannsókn var stuðst viðmátstuðlana NNFI (*Non-Normed Fit Index*) (Bentler og Bonnet, 1980), CFI (*Comparative Fit Index*) (Bentler, 1990) og RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) (Browne og Cudeck, 1993), en val á mátstuðlum tók mið af því hvernig þeir reynast þegar úrtak er miðlungsstórt ($250 \leq N \leq 500$) og DWLS matsaðferðin notuð (Yu, 2002).

NNFI stuðullinn ber saman mótgæði líkansins við mótgæði annars líkans sem ekki gerir ráð fyrir sambandi á milli mælibreyta (Hu og Bentler, 1999). Stuðullinn tekur jafnframt tillit til fjölda frígráða líkansins og er talinn frekar óháður úrtaksstærð (Bollen, 1990; Hu og Bentler, 1999). Gjarnan er miðað við að ef NNFI stuðullinn er í kringum ,96, þá megi telja mótgæði líkansins ásættanleg þegar notast er við DWLS matsaðferðina í miðlungsstórum úrtökum (Yu, 2002).

Eins og NNFI ber CFI stuðullinn saman mótgæði líkansins við mótgæði líkans sem ekki gerir ráð fyrir sambandi milli breyta. CFI stuðullinn tekur gildi frá 0 til 1 og eru CFI gildi nálægt 1 talin vera vísbinding um ágæt mótgæði. Almennt er talið að CFI gildi yfir ,90 sé

vísbending um trúverðugtmát líkans við gögnin, en CFI gildi yfir 0,95 benda til að líkanið falli vel að gögnunum (Raykov og Marcoulides, 2006). Samkvæmt Yu (2002) ætti að miða við CFI = ,96 í miðlungsstórum úrtökum þegar DWLS matsaðferðin er notuð, en rannsóknir benda til að CFI stuðullinn henti vel til að meta mágæði líkananna þegar úrtök eru miðlungsstór þar sem hann er ónæmari en margir aðrir mátstuðlar fyrir áhrifum mismunandi úrtaksstærðar (Fan, Thompson og Wang, 1999; Tanguma, 2001; Yu, 2002).

RMSEA stuðullinn hefur reynst vera traustur stuðull óháð dreifingu mælibreyta og stærð úrtaka (Fan, Thompson og Wang, 1999; Raykov og Marcoulides, 2006). RMSEA stuðullinn segir til um hversu illa líkanið fellur að gögnunum eftir að búið er að taka tillit til stærð úrtaks og þess hversu flókið líkanið er (fjöldi frígráða). Rétt eins og CFI stuðullinn byggir RMSEA á hjámiðjustuðlinum (*noncentrality parameter*), en því hærri sem RMSEA stuðullinn er því verr fellur líkanið að gögnunum (Raykov og Marcoulides, 2006). Þegar DWLS matsaðferðin er notuð í miðlungsstóru úrtaki er miðað við að RMSEA gildi lægra en 0,05 gefi til kynna að líkanið falli vel að gögnunum (Yu, 2002). Einnig verður litið til 90% öryggisbils fyrir RMSEA stuðulinn, en það gefur mikilvægar upplýsingar um á hvaða bili mátstuðullinn er í þýði. Einnig gefur vídd öryggisbilsins vísbendingu um nákvæmni matsins, því breiðara bil því ónákvæmara mat (Raykov og Marcoulides, 2006).

Líkanið sem metið var gerði ráð fyrir þremur annars stigs þáttum: „Frumkvæði á vinnustað“, „Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis“ og „Frumkvæði tengt stefnumótun“. Líkanið gerði einnig ráð fyrir 11 fyrsta stigs þáttum: „Tekur af skarið“, „Lætur í sér heyra“, „Einstaklingsbundin nýbreytni“, „Kemur í veg fyrir vandamál“, „Sækist eftir endurgjöf“, „Fylgist með endurgjöf“, „Semur um breytt hlutverk í starfi“, „Mótar eigin starfsframa“, „Leitar leiða í stefnumótun“, „Kemur málefnum á framfæri: Trúverðugleiki“ og „Kemur málefnum á framfæri: Vilji“. Þáttahleðslur sem tengja saman atriði og þann fyrsta stigs þátt sem þau eiga að mæla voru metnar án takmarkana og þáttahleðslur sem tengja

saman atriði og þætti sem þau eiga ekki að mæla voru núll. Dreifni fyrsta stigs þátta var einn til að unnt væri að meta líkanið. Tilviljunarkenndar mælivillur hvers atriðis voru metnar án takmarkana. Ekki var gert ráð fyrir að fylgni væri á milli villudreifni ólíkra atriða.

Hallastuðlar sem tengja saman fyrsta stigs þætti og þann annars stigs þátt sem þeir tilheyra voru metnir án takmarkana. Hallastuðlarnir sem tengja saman fyrsta stigs þætti og þá annars stigs þætti sem þeir tilheyra ekki voru núll. Dreifni annars stigs þáttanna var einn og fylgni milli annars stigs þátta var ekki takmörkuð.

Niðurstöður

Staðfestandi þáttagreining

Staðfestandi þáttagreining leiddi í ljós að líkan með þremur annars stigs þáttum féll vel á gögnunum ($CFI = ,99$; $NNFI = ,99$; $RMSEA = ,034$). Vert er að taka fram að engin fylgni var leyfð milli mælivillna atriðanna sem gefur góða vísbendingu um að atriðin sem mæla fyrsta stigs þættina séu góð og að engin kerfishundin skekkja sé til staðar. Í töflu 2 sést fylgni á milli annars stigs þátta. Þar sést að fylgni á milli þáttanna „Frumkvæði á vinnustað“ og „Frumkvæði tengt stefnumótun“ er mjög há ($r = ,93$).

Tafla 2. Fylgni milli annars stigs þáttanna í þriggja þátta annars stigs líkani.

Annars stigs þáttur	1	2	3
1. Frumkvæði á vinnustað	–		
2. Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis	,70	–	
3. Frumkvæði tengt stefnumótun	,93	,65	–

Í ljósi þess hve há fylgni er á milli þessara tveggja annars stigs þátta er eðlilegt að líta á þá sem einn þátt í stað tveggja (Kline, 2005). Í framhaldi af þessum niðurstöðum var því ákveðið að sameina annars stigs þættina „Frumkvæði á vinnustað“ og „Frumkvæði tengt stefnumótun“ í einn þátt, „Frumkvæði í vinnutengdri hegðun“, og líkan 2, líkan með tveimur annars stigs þáttum (“Frumkvæði í vinnutengdri hegðun og „Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis“), mátað við gögnin. Líkan 2 var að öllu öðru leyti eins og líkan 1.

Þar sem að tveggja þátta annars stigs líkanið er hreiðrað innan þriggja þátta annars stigs líkansins (Rindskopf og Rose, 1988) er mögulegt að bera líkönin saman og prófa hvort einfaldara líkanið (líkan 2) falli marktækt verr að gögnunum. Þegar tvö líkön eru borin saman með DWLS matsaðferðinni er venjulega mælt með að stuðst sé við samanburð á Satorra-Bentler kíkvaðratstuðlum (*Satorra-Bentler scaled chi-square*) líkananna (Muthén og Muthén, 2005). Hins vegar er kíkvaðratprófið háð því hversu flókin líkönin eru og því er notkun þess vandráðin í þessari rannsókn (Kelloway, 1995). Í staðinn var því miðað við CFI og RMSEA stuðla ásamt RMSEA öryggisbilum til að skera úr um hvort mágæði einfaldara líkans væru marktækt verri en mágæði flóknara líkans. Miðað var við að lækkun CFI stuðuls um meira en ,01 benti til að líkan 2, tveggja þátta annars stigs líkan, passaði marktækt verr við gögnin en líkan 1, þriggja þátta annars stigs líkan (Cheung og Rensvold, 2002). Einnig var farið að ráðum Wegener og Fabrigar (2000), en þeir nota öryggisbil RMSEA stuðla hreiðraðra líkana til að bera saman mágæði þeirra. Ef öryggisbilin skarast ekki er marktækur munur á mágæðum líkananna, en ef öryggisbilin skarast er munurinn á mágæðum ekki marktækur (Wegener og Fabrigar, 2000). Þetta merkir þar af leiðandi að ef öryggisbil RMSEA stuðuls líkans 1 skarast við öryggisbil RMSEA stuðuls líkans 2, þá er munur á mágæðum líkananna ekki marktækur og litið verður svo á að einfaldara líkanið, líkanið með tveimur annars stigs þáttum, passi betur við gögnin. Ef öryggisbilin skarast ekki verður litið svo á að munurinn á

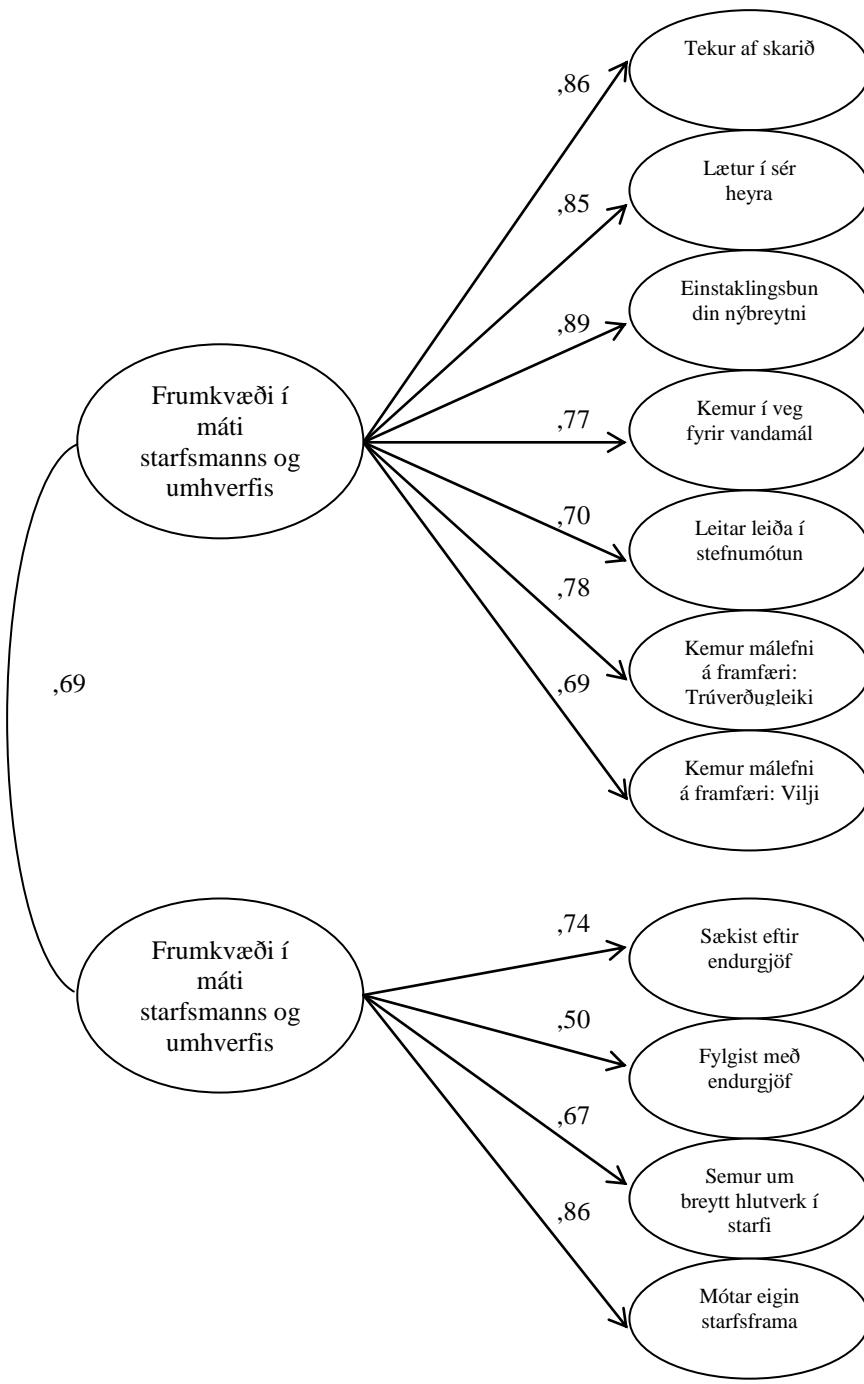
mátgæðum líkananna sé marktækur, þ.e. mátgæði líkans með tveimur annars stigs þáttum sé marktækt verri en mátgæði líkans með þremur annars stigs þáttum.

Tafla 3 sýnir niðurstöður staðfestandi þáttagreiningar og ber samanmátstuðla líkans 1 og líkans 2. Eins og sést eru mátstuðlar líkananna afar svipaðir.

Tafla 3. Samanburður á mátstuðlum annars stigs líkans með þremur þáttum og annars stigs líkans með tveimur þáttum.

Líkan	CFI	NNFI	RMSEA	90% öryggisbil fyrir RMSEA	
				Neðri mörk	Efri mörk
Líkan 1	,99	,99	,034	,029	,038
Líkan 2	,99	,99	,034	,030	,039

Sjá má að mátstuðlar beggja líkana eru þeir sömu og yfir viðmiðunarmörkum í öllum tilvikum ($CFI = ,99 > ,96$; $NNFI = ,99 > ,95$; $RMSEA = ,034 < ,05$). Niðurstaðan er að bæði líkönin passa mjög vel við gögnin, en eins og sést þá skarast RMSEA öryggisbil líkananna verulega sem merkir að munur á mátgæðum líkananna er ekki marktækur. Jafnframt eru CFI og NNFI stuðlar líkananna þeir sömu ($CFI = ,99$; $NNFI = ,99$) þannig að lækkun er ekki meiri en ,01. Af þessu er ljóst að tveggja þátta annars stigs líkan (líkan 2) fellur ekki marktækt verr að gögnunum en þriggja þátta annars stigs líkan (líkan 1), og þar sem líkan 2 er einfaldara en líkan 1 (Rindskopf og Rose, 1988) þá verður það fyrir valinu. Mynd 2 sýnir mælilíkan með tveimur annars stigs þáttum ásamt hallastuðlum sem sýna fylgni á milli fyrsta og annars stigs þátta. Einnig má sjá fylgni milli annars stigs þátta.



Mynd 2. Tveggja þátta annars stigs líkan með þáttahleðslum og fylgni milli annars stigs þátta.

Sjá má að hallastuðlar eru flestir yfir ,70. Lægsta fylgnin er ,50 á milli fyrsta stigs þáttarins „Fylgist með endurgjöf“ og annars stigs þáttarins „Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis“. Fylgnin á milli „Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis“ og fyrsta stigs

þáttarins „Semur um breytt hlutverk í starfi“, er ,67 og fylgnin á milli „Frumkvæði í vinnutengdri hegðun“ og fyrsta stigs þáttarins „Kemur málefni á framfæri: Vilji“ er ,69.

Tafla 4 sýnir fyrsta stigs þáttahleðslur líkans 2, en þar sést að lang flestar hleðslurnar eru yfir ,71, viðmiði um ágæta þáttahleðslu (Comrey og Lee, 1992). Fjórar þáttahleðslur eru með viðunandi þáttahleðslur á bilinu ,66 til ,70, en það eru þáttahleðslur atriðanna „Hversu oft færðu skapandi hugmyndir?“ (,69), „Hversu oft notar þú tíma til að skipuleggja hvernig komast megi hjá síendurteknum vandamálum?“ (,70), „Hversu oft leitar þú eftir endurgjöf (*feedback*) hjá yfirmanni þínum varðandi möguleika á stöðuhækkun innan fyrirtækisins?“ (,67) og „Ég hef gert áætlun um starfsferil minn og frama“ (,66).

Tafla 4. Páttahleðslur atriða á fyrsta stigs þættina.

Atriði og fyrsta stigs þáttur	Páttahleðsla
Að taka af skarið	
Hversu oft reynir þú að koma á bættu verklagi á vinnustað þínum?	,91
Hversu oft reynir þú að innleiða nýja og árangursríkari vinnuferla?	,91
Hversu oft reynir þú að innleiða lausnir á brýnum vandamálum í fyrirtækinu?	,91
Hversu oft reynir þú að kynna nýtt skipulag, nýja tækni eða leiðir til að auka afköst/skilvirkni?	,89
Láta í sér heyra	
Hversu oft viðrar þú skoðanir þínar á vinnutengdum málefnum við aðra á vinnustaðnum, jafnvel þó skoðanir þínar séu öðruvísi og aðrir á vinnustaðnum eru ósammála þér?	,75
Hversu oft lætur þú í þér heyra og hvetur aðra á vinnustaðnum til að láta málefni sem ykkur varða til sín taka?	,83
Hversu oft ertu upplýst(ur) um málefni þar sem skoðun þín gæti komið vinnustaðnum að gagni?	,76
Hversu oft talar þú opinskátt um nýjar hugmyndir eða breytingar á verklagi/starfsháttum?	,94
Nýbreytni einstaklings	
Hversu oft færðu skapandi hugmyndir?	,69
Hversu oft kynnir þú þér nýjar aðferðir, nýja tækni og/eða hugmyndir að nýjum vörum?	,80
Hversu oft kemur þú hugmyndum á framfæri við aðra eða berst fyrir þeim?	,88
Að koma í veg fyrir vandamál	
Hversu oft reynir þú að þróa verklag, vinnuferli og kerfi sem eru áhrifarík til lengri tíma lítið, jafnvel þó þau hægi á til að byrja með?	,78
Hversu oft reynir þú að finna rót vandans þegar eithvað fer úrskeiðis?	,79
Hversu oft notar þú tíma til að skipuleggja hvernig komast megi hjá síendurteknunum vandamálum?	,70
Að leita leiða í stefnumótun	
Hversu oft skannar þú umhverfið til að sjá hvort breytingar sem þar eru geti haft áhrif á þitt fyrirtæki í framtíðinni?	,80
Hversu oft berð þú kennsl á langtímatækifæri og -ógnir fyrir fyrirtækið?	,81
Hversu oft sérð þú fyrir breytingar sem gæti þurft að gera innan fyrirtækis í ljósi þróunar í umhverfinu (t.d. tæknileg þróun, þróun á mörkuðum)?	,83
Að koma málefni á framfæri: Trúverðugleiki	
Ég er með jákvæða ferilskrá þegar kemur að því að vinna málefnum brautargengi.	,83
Mér hefur áður gengið vel að koma málefnum á framfæri innan fyrirtækja.	,85
Ég er þekkt(ur) fyrir að koma málefnum á framfæri með árangursríkum hætti.	,90
Að koma málefni á framfæri: Vilji	
Hversu mikið værir þú tilbúin(n) að leggja á þig til þess að vinna þessu málefni brautargengi innan þíns vinnustaðar?	,97
Hversu mikla orku værir þú tilbúin(n) að eyða í að vinna málefnum brautargengi innan fyrirtækisins?	,95
Hversu miklum tíma værir þú tilbúin(n) að verja í að vinna þessu málefni brautargengi á þínum vinnustað	,95

(framhald)

Atriði og fyrsta stigs þáttur	Páttahleðsla
Að leitast eftir endurgjöf	
Hversu oft leitar þú eftir endurgjöf (<i>feedback</i>) hjá yfirmanni þínum um frammistöðu þína í starfi?	,77
Hversu oft leitar þú eftir endurgjöf (<i>feedback</i>) hjá yfirmanni þínum varðandi möguleika á stöðuhækkun innan fyrirtækisins?	,67
Hversu oft leitar þú álits samstarfsmanna á frammistöðu þinni í starfi?	,74
Að fylgjast með endurgjöf	
Hversu oft spáir þú í eiginleika í fari þess fólks sem fær umbun /viðurkenningu frá yfirmanni þínum og notar síðan þessar upplýsingar til að breyta hegðun þinni?	,83
Hversu oft veitir þú því eftirtekt hvaða hegðun og frammistöðu yfirmaður þinn umbunar og notar þær athuganir til að meta þína eigin frammistöðu?	,87
Hversu oft veitir þú því eftirtekt hvernig yfirmaður þinn hagar sér gagnvart þér til að skilja hvernig hann/hún skynjar og metur frammistöðu þína í starfi?	,74
Að semja um breytt hlutverk í starfi	
Að hve miklu leyti semur þú við aðra varðandi verkefni þín og þær væntingar sem gerðar eru til þín?	,86
Að hve miklu leyti semur þú við aðra (t.d. yfirmann, samstarfsmenn) um þær kröfur sem eru gerðar til þín?	,85
Að hve miklu leyti semur þú við aðra (t.d. yfirmann, samstarfsmenn) um æskilegar breytingar á starfsháttum?	,91
Að móta starfsframa	
Ég hef rætt markmið míni og metnað við yfirmanni í fyrirtækinu..	,88
Ég hef rætt möguleika mína á starfsframa við einhvern í fyrirtækinu sem er reynslumeiri en ég	,73
Ég hef gert áætlun um starfsferil minn og frama.	,66

Tafla 5 sýnir innri áreiðanleika kvarðanna sem meta mismunandi fyrsta stigs þætti. Sjá má að meirihluti kvarðanna eru með $\alpha > ,8$ en þó eru fjórir kvarðar (Einstaklingsbundin nýbreytni, Kemur í veg fyrir vandamál, Sækist eftir endurgjöf og Mótar eigin starfsframa) með innri áreiðanleika $,7 < \alpha < ,8$ sem er þó viðunandi áreiðanleiki (Kline, 2000; Nunnally, 1978).

Tafla 5. Innri áreiðanleiki kvarðanna sem meta mismunandi fyrsta stigs þætti.

Fyrsta stigs þættir frumkvæðis og annars stigs þættirnir sem þeir hlaða á	Innri áreiðanleiki (α)
Frumkvæði í vinnutengdri hegðun	
Tekur af skarið	,91
Lætur í sér heyra	,86
Einstaklingsbundin nýbreytni	,77
Kemur í veg fyrir vandamál	,73
Leitar leiða í stefnumótun	,82
Kemur málefnum á framfærni: Trúverðugleiki	,85
Kemur málefnum á framfærni: Vilji	,94
Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis	
Sækist eftir endurgjöf	,72
Fylgist með endurgjöf	,81
Semur um breytt hlutverk í starfi	,87
Mótar eigin starfsframa	,75

Umræða

Markmið þessarar rannsóknar var að skoða þáttatormgerð frumkvæðis í starfi í íslensku úrtaki. Fram til þessa hefur þáttatormgerð frumkvæðis einungis verið skoðið í áströlsku úrtaki í rannsókn þeirra Parker og Collins (2010).

Þar sem margir ólíkir þættir frumkvæðis hafa verið rannsakaðar í fjölbreyttu samhengi og engin skilgreining, kenning eða mælitæki drifið þekkingarleitina áfram (Crant, 2000) þá var rannsókn Parker og Collins (2010) mjög tímabær. Niðurstöður þeirra sýndu að 11 fyrsta stigs þættir frumkvæðis voru aðgreiningalegir, bæði samkvæmt leitandi og staðfestandi þáttagreiningu. Það bendir vissulega til þess að fyrsta stigs þættirnir standi fyrir ólík hugtök og að rannsakendur ólíkra sviða séu ekki að nota hugtök sem skarast mikið. Annars stigs þættir frumkvæðis voru þrír í rannsókn Parker og Collins (2010); þáttur sem beindist að frumkvæði á vinnustað, þáttur sem beindist að frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis og þáttur sem beindist að frumkvæði tengdu stefnumótun.

Fræðilegar ályktanir

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að þáttabygging frumkvæðis er öðruvísí í íslensku úrtaki en í áströlsku úrtaki. Hér fellur líkan með tveimur annars stigs þáttum betur að gögnunum en líkan með þremur annars stigs þáttum. Annars stigs þættirnir „Frumkvæði á vinnustað“ og „Frumkvæði tengt stefnumótun“ voru aðskildir í áströlsku úrtaki en skoruðust verulega í þessari rannsókn. Þegar þessir tveir þættir voru sameinaðir í einn þátt, „Frumkvæði í vinnutengdri hegðun“, voru tveir annars stigs þættir í líkaninu. Annars vegar „Frumkvæði í vinnutengdri hegðun“, annars stigs þáttur sem náði yfir frumkvæði sem beinist að því að breyta bæði innra og ytra umhverfi fyrirtækis, og hins vegar „Frumkvæði í máti starfsmanns og umhverfis“, annars stigs þáttur sem náði yfir frumkvæði sem beinist að því að breyta starfsmanninum sjálfum.

Hugsanleg skýring á þessum mun gæti verið munur á úrtökum í rannsóknunum tveimur. Parker og Collins (2010) nefna það sjálfar að einsleitt úrtak sé einn af vanköntum rannsóknar þeirra. Þeirra þátttakendur voru allir vel menntaðir stjórnendur í MBA námi, en í þessari rannsókn var úrtakið fjölbreyttara þar sem einungis 16% þátttakenda voru MBA nemar. Aðrir voru opinberir starfsmenn eða starfsmenn einkafyrirtækja. Rúmur fimmtungur (22%) þátttakenda í þessari rannsókn hafði enga stjórnunarreynslu. Líklegt er að stjórnendur búi við meiri sjálfræði í starfi og hafi meira umboð til að sýna frumkvæði en starfsmenn sem ekki starfa sem stjórnendur. Hugsanlega hefðu þættirnir „Frumkvæði á vinnustað“ og „Frumkvæði tengt stefnumótun“ verið aðskildir í íslensku úrtaki ef það hefði einungis samanstaðið af stjórnendum í góðri aðstöðu til að sinna stefnumótunarvinnu. Það er hins vegar ótvíraður kostur að hafa úrtak rannsóknar ekki of einsleitt þegar þáttabygging hugtaks

er skoðað því gert er ráð fyrir að það nái yfir alla starfsmenn en ekki einungis lítinn hluta þeirra.

Annað markmið þessarar rannsóknar var að skoða próffræðilega eiginleika mælitækisins til að meta hvort það sé hentugt til rannsókna á frumkvæði í starfi hér á landi. Engin fylgni var milli mælivillna atriðanna og þáttahleðslur þeirra voru flestar háar sem bendir til að réttmæti listans sé gott. Jafnframt var innri áreiðanleiki kvarðanna góður sem rennir styrkari stoðum undir að mælitækið gæti hentað vel rannsókna á frumkvæði. Hins vegar er ljóst að mælitækið er ekki tilbúið. Frekari rannsókna er þörf til að hægt sé að álykta hver formgerð frumkvæðis er.

Hagnýtar ályktanir

Rannsóknir á formgerð frumkvæðis eru afar hagnýtar, en það að geta sett ákveðna beinagrind á það hvernig við hugsum um frumkvæði mun auðvelda okkur að yfirlægja niðurstöður rannsókna á atvinnulífið. Það er auðveldara að ræða um flókið hugtak eins og frumkvæði út frá tveimur þáttum en út frá fjöldamörgum mismunandi undirþáttum. Sömuleiðis er mikilvægt að geta bent á að fyrsta stigs þættirnir, þó keimlíkir séu, eru aðgreindir hvorum öðrum. Það er því ekki endilega þannig að starfsmaður sem sýnir mikið frumkvæði í því að aðlaga sig að umhverfinu, til dæmis með því að sækjast eftir endurgjöf og móta starfsframa sinn með virkum hætti, sé endilega starfsmaður sem tekur af skarið og stuðlar að skilvirkum breytingum á innra eða ytra vinnuumhverfi. Þetta eru mikilvægar upplýsingar sem má nota til að koma í veg fyrir geislabaugsáhrif á stjórnendur (Parker og Collins, 2010).

Í ljósi þess hve mikil þörf er á aukna verðmætasköpun í íslensku efnahagslífi og hve mikil áhersla er lögð á nýsköpun, þá er frumkvæði starfsfólks þáttur sem nauðsynlegt er að vita meira um. Í þessari rannsókn var sjónum beint að þáttabyggingu frumkvæðis í starfi og

niðurstöður benda til að frumkvæði starfsmanna skiptist í þætti sem beinast annars vegar að því að hafa áhrif á innri og ytri umhverfi fyrirtækis og hins vega að því að hafa áhrif á eigið mát við starfsumhverfið. Rannsóknin er einnig mikilvægt framlag til aukinnar þekkingar á frumkvæði, enda stuðlar hún að því að hægt sé að rannsaka hugtakið frekar með heildstæðu mælitæki sem nær yfir mismunandi þætti frumkvæðis.

Heimildaskrá

- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J. og Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashford, S. J., Blatt, R. og Van de Walle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29, 769-799.
- Ashford, S. J. og Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Ashford, S. J. og Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. og Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in issue selling. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Bateman, T. S. og Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, (2), 103-118.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P. M. og Bonnett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bindl, U. K. og Parker, S. K. (2010) Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. Í S. Zedeck (Ritstj.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107, 256-259.
- Browne, M. W. og Cudek, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Í K. A. Bollen, J. S. Long (Ritstj.), *Testing structural equation models* (bls. 136-162). Newbury Park: Sage Publications.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Cheung, G. W. og Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.
- Comrey, A.L. og Lee, H.B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2. útgáfa). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Den Hartog, D. N. og Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601–622.
- Dutton, J. E. og Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292-339.
- Fan, X., Thompson, B. og Wang L. (1999). Effects of sample size, estimation method, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling*, 6, 56-83.

- Flora, D. B. og Curran, P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods*, 9(4), 466-491.
- Frese, M. og Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Grant, A. M. og Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal, A. og Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hu, L. og Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Jöreskog, K. G. og Sörbom, D. (1993). *LISREL 8 user's guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Jöreskog, K. G. og Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Jöreskog, K.G. og Sörbom, D. (2006). *LISREL for Windows* [Tölvuforrit]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kelloway, E. K. (1995). Structural equation modeling in perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215-224.
- Kim, T., Cable, D. M., og Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Kipnis, D. og Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.

- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing* (2. útgáfa). New York: Routledge.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling* (2. útgáfa). New York: Guilford Press.
- LePine, J. A. og Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853–868.
- LePine, J. A. og 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, 325-336.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E.W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32, 5-28.
- Morrison, E. W. og Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extraprofessional efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Muthén, L. og Muthén, B. (2005). *Chi-square difference testing using the S-B scaled chi-square*. Glósa á heimasíðu Mplus, www.statmodel.com.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Ostroff, C. og Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Parker, S. K. og Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Parker, S. K., Wall, T. D. og Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929.
- Parker, S. K., Williams, H. M. og Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. og Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M. og Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance*, 20, 363-390.
- Raykov, T. og Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. New York: Taylor and Francis Group.
- Rindskopf, D. og Rose, T. (1988). Some theory and applications of confirmatory second-order factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 23, 51-67.
- Saks, A. M. og Ashforth, B. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301-323.
- Scott, S. G. og Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., og Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. og Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-875.
- Tanguma, J. (2001). Effects of sample size on the distribution of selected fit indices: A graphical approach. *Educational and Psychological Measurement*, 61, 759-776.
- Tharenou, P. og Terry, D. J. (1998). Reliability and validity of scores on scales to measure managerial aspirations. *Educational and Psychological Measurement*, 58, 475-492.
- Van Dyne, L, Cummings, L. L. og Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L. og LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Wanberg, C. R. og Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Wegener, D. T. og Fabrigar, L. R. (2000). Analysis and design for nonexperimental data: Addressing causal and noncausal hypotheses. Í H. T. Reis og C. M. Judd (Ritstj.), *Handbook of research: Methods in social and personality psychology* (bls. 412-451). Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, J. S., Gray, L. N. og von Broembsen, M. H. (1976). Proactivity and reinforcement: The contingency of social behavior. *Small Group Behavior*, 7, 317-330.
- Wrzesniewski, A. og Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-220.
- Yu, C. Y. (2002). *Evaluating Cutoff Criteria of Model Fit Indices for Latent Variable Models with Binary and Continuous Outcomes*. Óbirt doktorsritgerð: Kalíiforníuháskóli, Los Angeles.

Kafli 3 – Taking charge: The effects of employee and manager characteristics on impression formation and evaluations of proactivity

In this study we examined taking charge behavior and provided additional insight into how people construct subjective evaluations of proactivity. Building on the framework set forth by De Stobbeleir, Ashford and Sully de Luque (2010) we studied how characteristics of the employee (performance history), characteristics of the manager (implicit person theories) and characteristics of the proactive behavior (frequency) affect the manager's evaluations of the proactive employee. Our results indicate that managers' impressions of employees that show taking charge behavior are influenced by the employee's performance history but not the manager's implicit person theories. Frequency of taking charge behavior is not a relevant moderator of the effects of performance history, nor of implicit person theories. Results further show that manager's attributions for taking charge behavior are one underlying mechanism explaining why taking charge behavior affects how any individual is seen in the organization along important dimensions of competence and confidence.

In the wake of increasing globalization, organizations have become more decentralized and dynamic in reaction to greater competition and need for innovation. The change in the organizational environment is fast-paced, and it is imperative for success that workers are able to use their initiative, take charge and make things happen, rather than just follow orders or wait around for things to change (Bindl & Parker, 2010; Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). Research on proactivity has increased over the last couple of decades and our knowledge of the antecedents, processes and outcomes of proactive behavior has grown. As summarized by Bindl and Parker (2010), antecedents that have been shown to predict proactivity include individual differences, such as demographics, personality, knowledge and

abilities, and situational differences, such as job design, leadership and climate related constructs. In turn, through cognitive-motivational and affect-related processes, the antecedents influence outcomes on the individual level (job performance, career progression, well-being, and identification), team level (team effectiveness and team performance) and organizational level (the performance of the organization) (Bindl & Parker, 2010). Most of the research on outcomes has focused on the benefits of proactive behavior, and as pointed out by Grant and Ashford (2008), it is only recently that researchers have begun to address this imbalance and investigated the cost of proactivity as well. Most attention has been given to psychological moderators, such as situational judgment and employee affect and values, and their role in determining whether proactive behaviors result in positive or negative outcomes (Bindl & Parker, 2010).

This study builds on a framework set forth by De Stobbeleir, Ashford and Sully de Luque (2010), which specifies how characteristics of the employee, the manager and the proactive behavior affect the manager's evaluations of proactive employees and their proactivity. De Stobbeleir et al. (2010) built on attribution theory to investigate how people evaluate proactive behaviors. As suggested by Grant and Ashford (2008), engaging in proactive behavior increases the likelihood that others who observe the behavior make dispositional attributions for the behavior rather than situational attributions, i.e. infer that the behavior is caused by internal characteristics rather than situational forces (e.g. Gilbert & Malone, 1995; Ross, 1977). And since proactive behaviors are discretionary – it is the proactive individual himself that chooses to anticipate, plan and act in advance – and discretionary behaviors are likely to be seen as more reflective of the performer himself rather than a response to environmental pressures (Bem & Funder, 1978), dispositional attributions are quite appropriate (Grant & Ashford, 2008). This is relevant in work settings where managers attribute employees' proactive behaviors to dispositional causes and evaluate the

actions that employees have chosen to take. Research has shown that proactive behavior that is evaluated positively is more likely to be rewarded while proactive behavior that is evaluated negatively is more likely to be punished. For example, employees who are innovative and show initiative regarding their career receive both higher salaries and more promotions (Seibert, Crant & Kraimer, 1999; Seibert, Kraimer & Crant, 2001), employees who build social networks and take initiative are evaluated more favorably by supervisors (Thompson, 2005), and employees who tend to be proactive are viewed by others as charismatic leaders (Crant & Bateman, 2000). On the other hand, proactive behaviors that are perceived and evaluated negatively tend to yield worse outcomes, such as when employees' are penalized for betraying other's trust in a premeditated way (e.g. Elangovan & Shapiro, 1998), and when employees who engage in anticipatory, planned and premeditated corporate crimes, such as theft and fraud, are reprimanded, fired or jailed (e.g. Greenberg, 2002; Holtfreter, 2005). Therefore, the point made by De Stobbeleir et al. (2010), that it is important to learn what factors affect the evaluation of proactive behavior, is very valid. The evaluation is a key determinant of the costs or benefits associated with proactive behaviors (De Stobbeleir et al., 2010).

In their study, De Stobbeleir et al. (2010) presented a framework specifying what factors affect the observers' evaluations of proactive individuals and their proactivity. The factors they investigated were characteristics of the proactive behavior (frequency), employee characteristics (performance history), manager characteristics (implicit person theory) and managers' attributions for the proactive behavior (performance-enhancement and impression-management). De Stobbeleir et al. (2010) focused on feedback seeking behavior in their study, but recommended that other proactive behaviors should be investigated in a similar manner. Thus, in the present study we chose to investigate another type of proactive behavior: taking charge. Taking charge is a proactive behavior that focuses on taking control of, and

bringing about change within, the organizational environment, such as by improving work methods. Taking charge is change oriented behavior aimed at improvement, and it concerns voluntary and constructive efforts to effect organizationally functional change with respect to how work is executed (Morrison & Phelps, 1999). This type of proactive behavior is very valuable in organizational settings where innovation and change is necessary in the long run. Organizations need employees who are willing to challenge the present state of operations and reject and redefine aspects of their work role (Morrison & Phelps, 1999; Van Maanen & Schein, 1979). However, an action like taking charge behavior, that is intended to bring about functional change, may in some cases have a dysfunctional effect. Since taking charge entails behavior that deviates from prescribed roles, it may, consequently, be viewed as threatening by peers or supervisors (Morrison & Phelps, 1999). It is therefore especially important to investigate what factors influence the manager's evaluation of the employee's taking charge behavior. It is a desirable behavior for organizations, so it is important to identify and understand the factors that may contribute to negative evaluations of the proactive behavior.

The present study is designed to contribute to the proactivity literature and to extend previous research in two ways. First, building on De Stobbeleir et al. (2010) we focused on taking charge behavior in investigating the effect of manager, employee, and behavior characteristics on the manager's evaluation of employee proactivity. Although all proactive behaviors have in common an emphasis on taking control of a situation in a self-directed future-focused way, the concepts also vary from each other (Bindl & Parker, 2010) and it is important to examine possible differences in the variables and processes that affect how managers evaluate employee proactivity. Second, we used structural equation modeling to study the simultaneous relationships among the characteristics, attributions and evaluations. In this study we tested whether the proposed model (see Figure 1) would be substantiated, both the model as a whole and each of the proposed pathways by which characteristic factors

may influence managers' evaluation of employees' taking charge behavior. Structural equation modeling is designed to remove the effects of unreliability in the observed variables from the regression coefficients that estimate the relationships between the latent factors in the structural part of the model. Causal relationships in the models can therefore be estimated without contamination by unreliability in the measured variables.

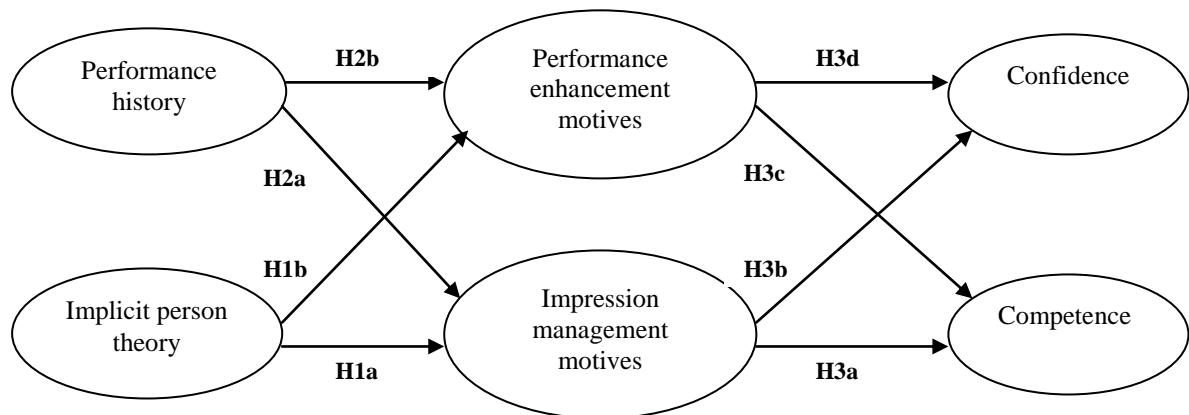


Figure 1. Conceptual model of the current study. The factors shown are characteristics of the employee (performance history), characteristics of the manager (implicit person theory), manager's attributions (performance-enhancement and impression-management) and manager's evaluations of the employee (confidence and competence). The factor of behavior characteristic (frequency) is omitted for clarity.

Theoretical background and hypotheses

Managers' attributions for proactivity. Many of the theoretical explanations of observers' evaluation of performers of proactive behaviors have been drawn from social information-processing theory (Allen & Rush, 1998). The theory builds on the notion that people have limited information-processing capabilities and therefore take shortcuts when attaching meaning to and forming expectations about the individual traits and behaviors of others

(DeNisi, Cafferty, & Meglino, 1984; Feldman, 1981; Lord, 1985). The information-processing model suggests that observers use attributional processes to interpret the behaviors of others based on only part of the available information (Allen & Rush, 1998). Attribution theory has been useful for attempting to understand how perceptions of performance are interpreted (Allen & Rush, 1998). It focuses on the way in which people explain the causes of behavior, the central tenet of attribution theory being that people construct causal explanations for their own and others behavior in a need to predict and understand the environment (Heider, 1958; Martinko, 1995). Many studies indicate that the attributions that observers make influence their evaluation of, and action toward, the individuals performing the behaviors (Allen & Rush, 1998; Dienesch & Liden, 1986; Feldman, 1981; Green & Mitchell, 1979). Research on feedback seeking behavior (Ashford & Cummings, 1983; Ashford & Tsui, 1991; Lam, Huang & Snape, 2007; De Stobbeleir et al., 2010) and research in the organizational citizenship behavior literature (Bolino, 1999; Eastman, 1994) has suggested that managers attribute employee's behavior to two separate kinds of motives: performance related motives and impression-management motives. Performance-enhancement motives refer to the rational desire to do something in order to accomplish tasks effectively and enhance performance (Ashford & Cummings, 1983). Impression-management motives on the other hand, refer to people's desire to control, and attempt to influence, the image others have of them and to win their approval (Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995). Research on these inferences about the cause of behavior has shown that attributions affect important outcomes. For example, Lam et al. (2007) showed that the more managers attribute employee's proactive behavior to impression-management motives, the worse they tend to evaluate their work performance and the quality of their relationship. In contrast, managers' performance-enhancement attributions were positively related to their evaluation of the employees work performance and the quality of their relationship (Lam et al., 2007).

As far as we know, managers' attributions have not yet been studied in relation to other proactive behaviors than feedback seeking. It is reasonable to argue that when employees engage in taking charge behavior, this action may also be interpreted in positive or negative terms, just as with feedback seeking behavior. Taking charge may be seen negatively, as a sign of showmanship or desire to enhance the image of oneself as being an asset to the organization (impression-management), or it may be seen positively, as a genuine sign of conscientiousness or willingness to improve the way work is executed for the benefit of the organization (performance-enhancement).

The characteristics of observers of proactivity. The impression-management literature suggests that the interpretation of proactive behavior depends not only on attributes of the performer of the behavior, but on characteristics of the observer as well (Giacalone & Rosenfeld, 1989). According to Kelley (1972), individuals hold schemata representing their causal beliefs about events and behaviors and thus can have preconceived notions about the motives of others that influence their causal attributions of others' behaviors. Eastman (1994) suggested that some managers may be biased toward viewing extra-role behaviors as impression-management and others toward viewing them as valuable and instrumental. He further suggested that these schemata may be so salient that managers disregard or discount situational information on extra-role behavior when making their causal assessments (Eastman, 1994). In this study, we explored managers' implicit person theories as a characteristic likely to affect their attribution of employee proactive behavior.

Implicit person theory. As a model for individual differences in judgments and reactions, Dweck (1991; 1999) and Dweck, Chiu and Hong (1995a, b), have demonstrated that people's implicit theories (IPT) about human attributes structure the way they understand

and react to other people's actions and outcomes. These implicit theories refer to the two different assumptions people may make of the malleability of personal attributes. These assumptions fall on a continuum anchored by an entity theory (the belief that personal attributes are fixed, a nonmalleable trait like entity) to an incremental theory (the belief that personal attributes are malleable qualities that can be changed and developed). It is worth noting that implicit person theories should not be confused with the issue of whether the fixed or malleable mindset is more "correct". The subject of implicit person theory is the implications of holding either a primarily fixed or malleable mindset for how one acts and interacts with other people (Heslin, VandeWalle, 2008). De Stobbeleir et al. (2010) pointed out that implicit person theory is particularly relevant to the interpretation of feedback seeking behavior, seeing that if a manager perceives that ability deficiencies are difficult to rectify, the manager should not feel that developmental feedback would be of much utility. In contrast, managers who endorse an incremental theory should be more receptive to providing feedback to foster employee development.

We argue that managers' implicit person theory is also relevant in regards to other proactive behaviors, such as taking charge, seeing that implicit person theories have been found to affect how people judge others' behavior. Research by Dweck and colleagues (Dweck et al., 1995a, b; Gervey, Chiu, Hong & Dweck, 1999) has found that when managers holding an incremental theory encounter problematic behavior by an employee, they are likely to recommend positive interventions of training, education, and encouragement to change the behavior. In contrast, managers holding an entity theory are much less likely to recommend positive interventions. Other research has shown that managers' implicit person theory affects their ability to recognize both positive and negative changes in employee performance (Heslin, Latham, & VandeWalle, 2005; Heslin & VandeWalle, 2008). Managers endorsing more of an entity theory tend to miss actual changes in employee performance while

managers endorsing an incremental theory provide more accurate performance appraisals and helpful employee coaching, which can enhance workforce productivity. Since managers' implicit person theories affect how they judge employees' behavior, we find it likely that they will also affect how managers judge taking charge behavior. It is likely that managers who endorse an incremental theory view employee's taking charge behavior as genuine constructive efforts aimed at improvement, while entity theorists may view employees' taking charge behavior more as a spectacle aimed at enhancing their images rather than something that is change-oriented. Accordingly, managers' implicit person theories will affect their attributions regarding taking charge behavior such that:

Hypothesis 1a: The more entity oriented a manager's IPT, the more likely the manager will make impression-management attributions for taking charge behavior.

Hypothesis 1b: The more incrementally oriented a manager's IPT, the more likely the manager will make performance-enhancement attributions for taking charge behavior.

The impact of employee characteristics. As mentioned previously, information-processing theory suggests that the meaning of interpersonal acts is affected by attributes of the observer as well as characteristics of the performer of the behavior (Giacalone & Rosenfeld, 1989). Previous research in the feedback seeking literature has suggested that the performance history of a feedback seeker will affect the manager's attributions regarding the feedback seeking behavior. Although they did not examine why, Ashford and Northcraft (1992) found that average performers are evaluated less confident and less competent than superior performers. In addition, De Stobbeleir et al. (2010) found that managers attributed superior employee's feedback seeking significantly more to performance-enhancement motives than average performers' feedback seeking. They reasoned that average performers could possibly be rated less favorably than superior performers due to a halo-effect (Asch, 1946; Thorndike,

1920), and suggested that when managers are told that an individual performed well or poorly, they will interpret that individual's behavior in a way that corresponds to that general cue. Thus, in this study, managers should interpret a superior performer's taking charge behavior as a sign of his achievement focus (i.e. performance-enhancement motives), while the same behavior by an average performer could be interpreted as a strategy of his to conceal his average performance (i.e. impression-management motives). In accordance with Ashford and Northcraft (1992) and De Stobbeleir et al. (2010), we hypothesize that employee performance history will affect managers' attributions regarding taking charge behavior such that:

Hypothesis 2a: Managers are more likely to make impression-management attributions for taking charge behavior by average than superior performing employees.

Hypothesis 2b: Managers are more likely to make performance-enhancement attributions for taking charge behavior by superior than average performing employees.

The influence of attributions on managers' evaluations of employee. According to attribution theory, the attributions people make regarding behavior will shape their attitudes towards the performers of those behaviors (Feldman, 1981; Green & Mitchell, 1979; Martinko, 1995). For example, where supervisors attribute proactive behavior to performance-related motives, such behavior is likely to positively influence performance judgments, whereas behaviors attributed to impression-management motives may be devaluated or discounted (Eastman, 1994; Schlenker, 1980). In support of this, studies have shown that the types of motives that managers believe are behind employee's behavior affect important outcomes. Lam et al. (2007) found that managers' performance-enhancement attributions were positively related to their evaluation of the employees' work performance and the quality of their relationship with the employee. On the other hand, the more the managers attributed employees' behavior to

impression-management motives, the worse they evaluated the quality of their relationship with the employee and the worse they rated the employee's objective work performance (Lam et al., 2007). Accordingly, in this study, not only should managers' characteristics and the employees' performance history shape managers' attributions for taking charge behavior, as suggested in hypotheses 1 and 2, but managers' attributions should also shape how they evaluate the employee who takes charge.

In their study, De Stobbeleir et al. (2010) examined how feedback seeking attributions affect general person and performance evaluations. They found that attributed performance-enhancement motives related positively to manager's evaluation of the employee's competence and confidence, and managers who tended to make impression-management attributions evaluated the employee more negatively in terms of confidence and competence. In line with De Stobbeleir et al. (2010), we propose that managers' attributions for taking charge behavior will influence their perceptions of the employee's confidence and competence such that:

Hypothesis 3a: Managers' impression-management attributions will relate negatively to their evaluation of the employee's competence.

Hypothesis 3b: Managers' impression-management attributions will relate negatively to their evaluation of the employee's confidence.

Hypothesis 3c: Managers' performance-enhancement attributions will relate positively to their evaluation of the employee's competence.

Hypothesis 3d: Managers' performance-enhancement attributions will relate positively to their evaluation of the employee's confidence.

Moderating role of characteristics of the proactive behavior. In addition to characteristics of the performer and of the observer, information-processing theory also suggests that characteristics of the behavior itself play a role in shaping how the behavior is interpreted (Giacalone & Rosenfeld, 1989). One of these characteristics is the consistency, or frequency, of the behavior (Kelley, 1967). In their study, De Stobbeleir et al. (2010) built on Crant's

(1996) statement that behavioral consistency or frequency reinforces the attributions that targets of the behavior make. They argued that the attributions managers typically make for feedback seeking behavior would be strengthened when that seeking was frequent (De Stobbeleir, et al., 2010). Their results, however, did not support this prediction but seeing how important it is to examine different types of proactivity and not to assume that what is true for one type of proactive behavior is also true for another type, we follow the reasoning of De Stobbeleir et al. (2010) and build on Crant's (1996) statement regarding the reinforcing impact of behavioral consistency on managers' attributions regarding taking charge behavior. If the employee's performance history serves as a primary cue for managers in making attributions (as stated in Hypothesis 2), the frequency of the behavior will strengthen the attributions managers typically make for taking charge. That is, when taking charge behavior is frequent, managers have a more consistent set of cues from which to make attributions than when taking charge behavior happens infrequently, thus increasing the likelihood of endorsing a particular attribution. As such, we propose that managers' attributions are shaped by the employee's performance history, and reinforced when the taking charge behavior is more frequent:

Hypothesis 4: The employee's performance history will interact with the frequency of taking charge behavior in determining the attributions managers make regarding the taking charge behavior such that:

Hypothesis 4a: For employees with a history of superior performance, managers will be more likely to make performance-enhancement attributions and less likely to make impression-management attributions for frequent taking charge behavior compared to infrequent taking charge behavior.

Hypothesis 4b: For employees with a history of average performance, managers will be less likely to make performance-enhancement attributions and more likely to make impression-management attributions for frequent taking charge behavior compared to infrequent taking charge behavior.

Crant's (1996) statement is also relevant in regards to the interaction of manager characteristics and the frequency of the behavior, and it is reasonable to expect that the impact

of implicit person theories on taking-charge attributions will be contingent on the frequency of the taking charge behavior. Specifically, entity theorists' tendency to discount the instrumental value of taking charge would only be enhanced when the employee has a habit of frequent taking charge behavior. Given that they see little value in behavior that they do not believe can improve things, they may see frequent taking charge behavior as time consuming and dysfunctional. In contrast, because incrementalists believe that people can develop themselves and improve continuously, they will more likely see the instrumentality of developing a habit of taking charge frequently. As such, we propose that the impact of managers' implicit person theories will be strengthened when the taking charge behavior is more frequent:

Hypothesis 5: The frequency of taking charge behavior will interact with managers' implicit person theories in impacting taking charge attributions, such that:

Hypothesis 5a: The more entity oriented a manager's IPT, the more likely the manager will make impression-management attributions for frequent taking charge behavior compared to infrequent taking charge behavior.

Hypothesis 5b: The more incrementally oriented a manager's IPT, the more likely the manager will make performance-enhancement attributions for frequent taking charge behavior compared to infrequent taking charge behavior.

Method

Participants

The study sample was comprised of 383 Icelandic professionals, with the majority working in the public or private sector (79.6%) and the rest being current or former MBA students at two separate universities. The respondents were recruited via e-mail, and answered an online survey. Due to the age of the mailing lists used (the oldest email addresses on the lists were from 10 years ago), it is likely that many of the addresses were outdated and

therefore it is not possible to know how many subjects received the invite to take part in a survey. Of those that did answer the survey, a little over half of the respondents were female (52.5%), with an average age of 37.6 years ($SD = 10.2$). With respect to job level, all of the participants were currently working as managers or had prior experience as managers. Respondents had on average 18 years ($SD = 10.4$) of work experience in a wide variety of jobs, including general management (32.3%), finance (9.5%), information technology (9.0%), human resources (7.1%), production (5.8%), marketing (5.3%), accounting and auditing (3.1%), research and development (2.9%), and other (24.9%). The average tenure at current organization was 11.3 years ($SD = 9.4$). In terms of education, most of the participants (62.9%) possessed an undergraduate degree or higher university degree. Questionnaires were completed anonymously, and after submitting their answers respondents had the option of entering their e-mail address to take part in a drawing for theater tickets.

Measures

The original versions of the questionnaires were translated into Icelandic by three individuals, autonomously; the first author, an I/O psychology graduate and a bilingual English expert. The translated items were then compared and all discrepancies discussed until a consensus was reached. Then, the translation was compared with the original questionnaires to rule out any divergence.

Implicit person theory. In concordance with De Stobbeleir et al. (2010), we used an eight-item scale developed by Levy and Dweck (1997) to measure implicit person theory. Responses were rated on a 6-point Likert-type scale ranging from 1 (*strongly disagree*) to 6 (*strongly agree*). Responses to the entity-worded items were reverse coded so that higher scores corresponded to an incremental implicit person theory. Sample items include:

“Everyone, no matter who they are, can significantly change their basic characteristics” (incrementally worded item) and “As much as I hate to admit it, you can't teach an old dog new tricks. People can't really change their deepest attributes“ (entity-worded item). The items of the scale can be seen in Table 1. Cronbach's alpha for the implicit person theory scale was .70.

Attributed motives. In coherence with De Stobbeleir et al. (2010), we used items adapted from Lam et al. (2007) to measure managers' attributed motives for taking charge. Subjects rated to what extent they agreed with assertions about the motives behind the employee's taking charge behavior, ranging from 1 (*strongly disagree*) to 5 (*strongly agree*). The three items used to measure performance-enhancement motives were altered to fit with taking charge behavior instead of feedback seeking behavior, a sample item is „The motivation behind the employee's behavior is a desire to improve his work environment“. A sample item from the three-item impression-management scale is “The motivation behind the employee's behavior is a desire to look good“. The items of the scales can be seen in Table 1. Cronbach's alpha was both .90 for the impression-management scale as well as for the performance-enhancement scale.

Employee's confidence. Following De Stobbeleir et al. (2010), we adapted items from Ashford and Northcraft (1992) to measure managers' impressions of the employee's confidence. Subjects rated on a Likert scale ranging from 1 (*completely disagree*) to 7 (*completely agree*), to what extent they agreed with assertions about the employee's confidence. A sample item from the four item confidence scale is “I suspect that the employee is insecure“. Following De Stobbeleir et al. (2010), items were coded so that higher scores corresponded to positive ratings of the employee's confidence. The items of the scale can be seen in Table 1. Cronbach's alpha for the confidence scale was .88.

Employee's competence. To measure the impressions of the employee's competence, we used the items from Ashford and Northcraft's (1992) competence scale, following De Stobbeleir et al. (2010). In addition, we also added two items in the same vein. All four items were answered on a Likert scale ranging from 1 (*completely disagree*) to 7 (*completely agree*). Items include, "The employee has the potential to perform well in the future". The items of the scale can be seen in Table 1. Cronbach's alpha for this scale was .93.

Procedure

In their study, De Stobbeleir et al. (2010) replicated the methodology of Ashford and Northcraft (1992), and we built on that methodology as well. Respondents read a one paragraph vignette, describing an act of taking charge behavior performed by an employee. In accordance with the vignettes in previous research (Ashford & Northcraft, 1992; De Stobbeleir et al., 2010), respondents were asked to assume the role of a manager and to imagine that the situation described occurred in their own workplace. The vignettes provided the independent variables for the study by varying the employee's past performance (average vs. superior) and the frequency of taking charge behavior (frequently vs. infrequently), making the overall design a fully crossed 2 × 2 factorial design. The respondents were randomly presented with one of the four vignettes (see Appendix A for a sample).

Following De Stobbeleir et al. (2010), the vignettes were pre-tested in a group of managers ($N = 38$), to ensure that the manipulation was effective. There was a significant difference in managers' answer to the questions "What is the employee's performance history?" ($t(19) = 10.96, p < .01$), and "How often has the employee come to you with an idea for an improved procedure?" ($t(99) = 13.97, p < .01$) indicating that respondents' understanding of the situation described in the vignette matched our manipulation. After

having read one of the four vignettes, participants answered a questionnaire assessing their reaction to the employee.

Data analysis

To test the conceptual model we conducted structural equation modeling (SEM) using LISREL 8.80 (Jöreskog and Sörbom, 2006). When analyzing ordinal variables, the weighted least squares (WLS) estimation method is normally used, but it is only reliable when the sample size is very large (Flora & Curran, 2004). By reason of sample size, the diagonally weighted least squares (DWLS) estimation method was therefore used, with the polychoric correlation and asymptotic variances and covariances matrices used as input matrices (Jöreskog and Sörbom, 1993; 1996a; 1996b). Since the chi-square (χ^2) goodness-of-fit statistic is sensitive to violations of the assumption of multivariate normality, we used the Satorra-Bentler scaled chi-square ($SB\chi^2$), which adjusts for non-normality. The $SB\chi^2$ evaluates how well a model reproduces the pattern of correlations observed among variables. The $SB\chi^2$ tests the difference between the samples' observed correlation matrix and the model-implied matrix, and if the $SB\chi^2$ is not significant, it suggests that the residual matrix is a null one, and we conclude that the model fits the data. If the $SB\chi^2$ is significant, it suggests the residual matrix is not null and that the model does not fit the data. Given that the chi-square is strongly affected by sample size, and has also been criticized for often suggesting a poor fit, even when there is a very small discrepancy between the sample and fitted covariance matrices, several authors have recommended using additional fit indices (Bentler, 1995; Cole, 1987; Hu & Bentler, 1999; Raykov, 1998). Therefore, we used a number of approximate fit indices to evaluate the fit of the measurement model and the structural model in the present study. These include the comparative fit index (CFI; Bentler, 1990), the non-

normed fit index (NNFI; Bentler & Bonnet, 1980), and the root mean square error of approximation (RMSEA; Browne & Cudeck, 1993).

The CFI and the NNFI compare the proposed model to a model in which no interrelationships are assumed among any of the variables. The range for the CFI is between zero and 1.00, and although the NNFI value may exceed 1.00, the cutoff value of .96 was selected for both for the NNFI and the CFI. The selection of the fit indices and their cutoff values was based on their performance when sample size is moderately small ($250 \leq N \leq 500$) and the DWLS estimation method is used (Yu, 2002). Just as the NNFI, the RMSEA fit index takes model complexity into account. RMSEA values less than .05 indicate a close fit of the model, *and* values higher *than* .05 will signify an unacceptable fit of the model (Yu, 2002). In addition, Raykov and Marcoulides (2006) recommend using the 90% confidence interval of the RMSEA index, and suggest that if the RMSEA is smaller than .05 or the left endpoint of its confidence interval smaller than .05, with this interval not being excessively wide, the model could be considered a reasonable approximation of the data (Raykov & Marcoulides, 2006).

The interaction hypotheses were tested by comparing nested models and examining if the structural parameters were significantly different. When comparing nested models with the DWLS method, the Satorra-Bentler chi-square difference test is usually recommended (Muthén & Muthén, 2005). However, the use of the test is problematic in the present study since the chi-square difference test depends on model complexity (Kelloway, 1995). Since the Δ RMSEA between two nested models is not affected by model complexity (Cheung & Rensvold, 2002; Raykov & Penev, 1998) we followed Raykov & Penev (1998) and relied on comparisons of 90% RMSEA confidence intervals to decide whether two nested models were significantly different or not. If the 90% confidence intervals of RMSEA overlap between two nested models, then the differences in model fit are not statistically significant. We chose a

90% confidence interval of RMSEA because it provides higher power in detecting differences.

Results

Confirmatory factor analysis and quality of measures

Confirmatory factor analysis of the six latent factors, performance history, implicit person theory, performance-enhancement motives, impression-management motives, confidence and competence was conducted to evaluate the measurement quality of the constructs. After intensive analyses of residuals and modification indices, several modifications were introduced after consideration of empirical and theoretical implications.¹ To determine the validity of the latent constructs, the other factor loadings in the measurement model were inspected. In all instances the individual factor loadings (λ 's) were statistically significant (t-values ranged from 9.68 to 56.79) and ranged from .51 to .99, all greater than the recommended value of .3 (Floyd and Widaman, 1995) (see Table 1), suggesting that all measured constructs had acceptable validity. The factor loading of performance history was fixed to 1 for the purpose of identification. The fit indices indicated that the overall fit of the measurement model was acceptable ($\chi^2 = 290.68$ ($p < .01$); RMSEA = .018; NNFI = .99; CFI = .99).

To assess the reliability of the measures, composite reliability was used (Fornell & Larcker, 1981). Fornell and Larcker suggest that composite reliability should be higher than .58 and the composite reliability for all measures met that criterion, ranging from .91 to .95 (see Table 1). According to Dillon and Goldstein (1984) and Bagozzi (1991), a variance

¹ The error covariance was set free between the following items: IPT5 and IPT4, IPT4 and IPT3, PEM2 and IPT8, PEM2 and IPT7, CFD3 and CFD2, IPT7 and IPT6, IPT2 and IPT1, CFD4 and performance history, CFD3 and CFD1, CFD3 and IMM2, CFD3 and PEM2, PEM1 and IPT3, IPT8 and IPT3.

extracted of greater than .50 indicates that the validity of both the construct and the individual variables is high. In this study, all measures met that criterion, ranging from .60 to .86 (see Table 1).

These analyses verify that the measures used to measure implicit person theory, performance-enhancement motives, impression-management motives, confidence and competence are reasonably reliable and valid.

Table 1. Measurement model: factor loadings, composite reliability and variance extracted.

Latent factors and items	Standardized factor loadings	Composite reliability	Variance extracted
<i>Implicit person theory</i>		.92	.60
IPT1 The kind of person someone is, is something basic about them, and it can't be changed very much.	.72		
IPT2 People can do things differently, but the important parts of who they are can't really be changed.	.79		
IPT3 Everyone is a certain kind of person, and there is not much that they can do to really change that.	.90		
IPT4 As much as I hate to admit it, you can't teach an old dog new tricks. People can't really change their deepest attributes.	.51		
IPT5 Everyone, no matter who they are, can significantly change their basic characteristics.	.70		
IPT6 People can substantially change the kind of person they are.	.77		
IPT7 No matter what kind of a person someone is, they can always change very much.	.78		
IPT8 People can change even their most basic qualities.	.95		

(continued)

Latent factors and items		Standardized factor loadings	Composite reliability	Variance extracted
<i>Performance-enhancement motives</i>			.95	.86
PEM1	The motivation behind the employee's behavior is that he believes that everybody would benefit from the change.	.99		
PEM2	The motivation behind the employee's behavior is a desire to improve his work environment.	.97		
PEM3	The motivation behind the employee's behavior is a desire to increase productivity.	.81		
<i>Impression-management motives</i>			.91	.78
IMM1	The motivation behind the employee's behavior is a desire to show off his expertise.	.92		
IMM2	The motivation behind the employee's behavior is a desire to look good.	.87		
IMM3	The motivation behind the employee's behavior is a desire to influence how you see him.	.86		
<i>Confidence</i>			.95	.82
CFD1	I suspect that the employee is insecure.	.95		
CFD2	I suspect that the employee has low self-confidence.	.96		
CFD3	I suspect that the employee believes in his own capability.	.91		
CFD4	I suspect that the employee is confident.	.79		
<i>Competence</i>			.94	.77
CPT1	The employee's chances of getting a promotion are great.	.70		
CPT2	The employee has the potential to perform well in the future.	.89		
CPT3	The employee is useful to the company.	.94		
CPT4	The employee is competent in his job. / The employee does his job competently.	.91		
CPT5	The employee performs well in his job.	.93		

Testing the structural model

Using the measurement model, the hypothesized model in Figure 1 was estimated to examine the structural relationships. The fit of the resulting structural model (see Figure 2) was acceptable, the SB χ^2 being 302.49 ($p < .01$), the RMSEA being .028 with a confidence

interval of (.019; .037), and the NNFI and the CFI both being .99. The RMSEA was lower than the selected cutoff value and the NNFI and the CFI were both higher than their cutoff values, indicating a good fit.

As shown in Figure 2, implicit person theory was negatively and insignificantly correlated to impression-management motives ($\beta = -.05, ns$) and performance-enhancement motives ($\beta = -.04, ns$). Therefore, hypotheses 1a and 1b were not supported. Figure 2 also shows that performance history was negatively and significantly correlated to impression-management motives ($\beta = -.30, p < .01$), and positively and significantly correlated to performance-enhancement motives ($\beta = .51, p < .01$). Therefore, hypotheses 2a and 2b were supported. In turn, impression-management motives were negatively and significantly correlated to competence ($\beta = -.22, p < .01$), and confidence ($\beta = -.36, p < .01$), supporting hypothesis 3a and 3b. Performance-enhancement motives were positively and significantly correlated to competence ($\beta = .59, p < .01$), and confidence ($\beta = .53, p < .01$), supporting hypothesis 3c and 3d.

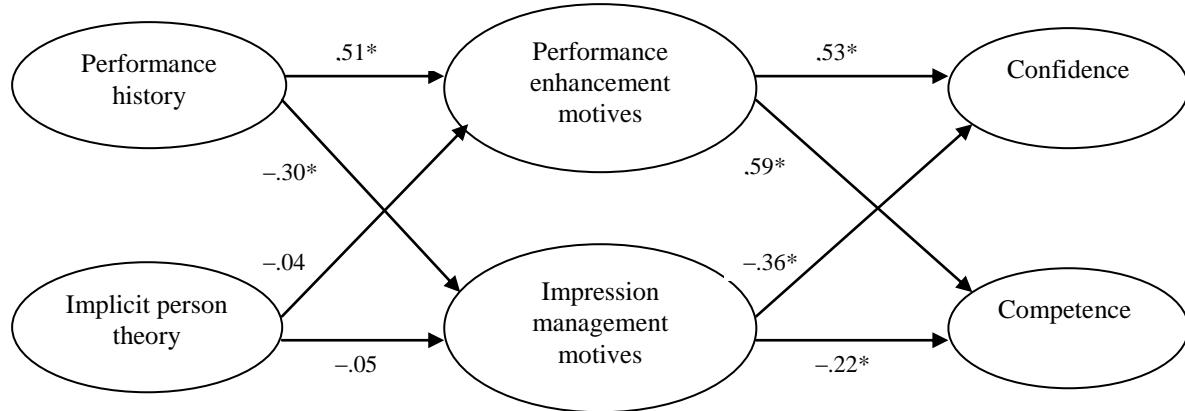


Figure 2. Structural equation model with diagonally weighted least squares estimates (standardized). Error terms and paths among exogenous constructs are omitted for clarity. ($SB\chi^2 = 302.49 (p < .01)$; CFI = .99; NNFI = ,99; RMSEA = .028). * $p < .01$ (two-tailed).

A summary of the structural model results can be seen in Table 2, with the estimate, *t*-value and *p*-value for each hypothesis of the study. The *t*-values for hypotheses 1 (a and b) are insignificant, but the *t*-values for hypothesis 2 (a and b) and 3 (a to d) are significant, (see Table 2).

Table 2. Summary results of the structural model.

Description	Hypothesis	Estimate	<i>t</i> -value	<i>p</i> -value
Implicit person theory and impression-management motives.	H1a	-.05	-1.06	.29
Implicit person theory and performance-enhancement motives.	H1b	-.04	-1.15	.25
Performance history and impression-management motives.	H2a	-.30	-5.16	<.001
Performance history and performance-enhancement motives.	H2b	.51	6.08	<.001
Impression-management motives and competence.	H3a	-.22	-3.25	<.01
Impression-management motives and confidence.	H3b	-.36	-3.22	<.01
Performance-enhancement motives and competence.	H3c	.59	6.03	<.001
Performance-enhancement motives and confidence.	H3d	.53	8.92	<.001

Thus, according to these results, manager's characteristics (implicit person theory) have no significant effect on their evaluation of employee taking charge behavior. In regards to employee performance history, managers attribute average performer's taking charge behavior significantly more to impression-management motives than superior performer's taking charge behavior, and managers attribute superior performer's taking charge behavior significantly more to performance-enhancement motives than average performer's taking

charge behavior. In turn, managers who tend to make impression-management attributions evaluate the employee more negatively in terms of confidence and competence, and managers who tend to make performance-enhancement attributions evaluate the employee more positively in terms of confidence and competence.

Testing the interaction hypotheses

To examine the moderating effects of the frequency of behavior, the data was split into two groups based on the vignettes presented; group 1 ($N = 188$) consisting of managers who had read a vignette with infrequent proactivity and group 2 ($N = 195$) consisting of managers who had read a vignette with frequent proactivity. Using the same baseline model developed for the overall structural model, the factor loadings for the two group's structural models were statistically significant in all instances (t-values ranging from 7.98 to 19.71 for group 1 and from 9.17 to 22.75 for group 2) and ranged from .51 to 1.00 and from .54 to 1.00 for group 1 and 2 respectively. The structural models had acceptable fit to the data, fit indices for group 1 being SB $\chi^2 = 357.40$ ($p < .01$); RMSEA = .046; NNFI = .97; CFI = .97 and fit indices for group 2 being SB $\chi^2 = 20.88$ ($p > .05$); RMSEA = .042; NNFI = 1.03; CFI = 1.00. The structural models are shown in Figure 3 (group 1) and Figure 4 (group 2).

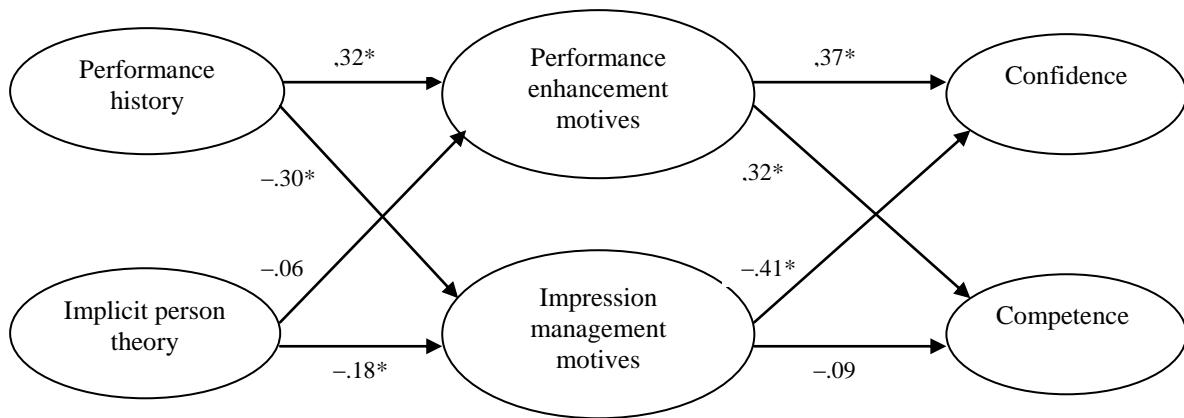


Figure 3. Structural equation model for group 1 (infrequent proactivity) with diagonally weighted least squares estimates (standardized). Error terms and paths among exogenous constructs are omitted for clarity. (SB $\chi^2 = 357.40$ ($p < .01$); CFI = .97; NNFI = .97; RMSEA = .046). * $p < .01$ (two-tailed).

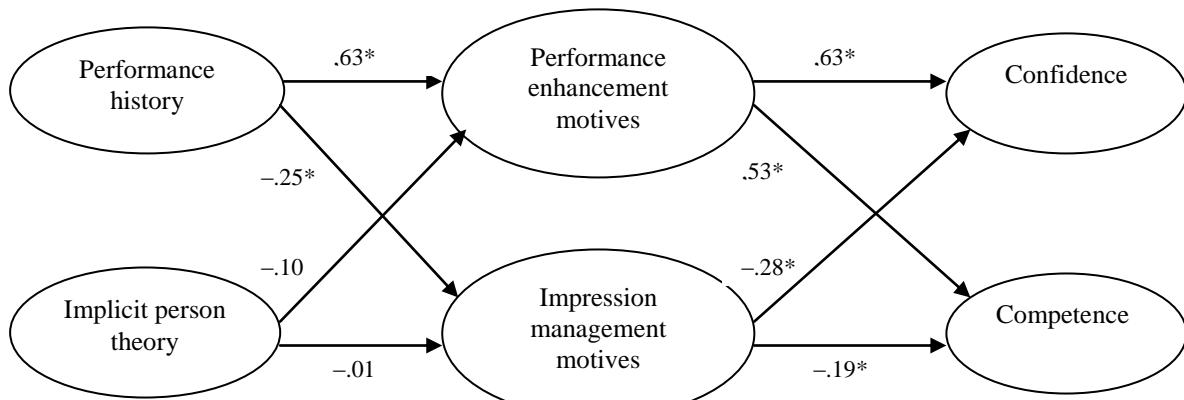


Figure 4. Structural equation model for group 2 (frequent proactivity) with diagonally weighted least squares estimates (standardized). Error terms and paths among exogenous constructs are omitted for clarity. (SB $\chi^2 = 20.88$ ($p > .05$); CFI = 1.00; NNFI = 1.03; RMSEA = .042). * $p < .01$ (two-tailed).

To test the interaction hypotheses we compared nested models to examine whether there were any significant differences in structural parameters between the two groups of infrequent and frequent proactivity. When comparing nested models it is recommended to first test the hypotheses which are of greatest theoretical interest (Bollen, 1989), since the

order of comparisons might affect if restrictions are freed or maintained (Jagodzinski, Kühnel & Schmidt, 1987). Therefore, we started by comparing two models; Model 1 with all paths fixed, and Model 2 with all paths free between i) performance history and attributions, and ii) implicit person theory and attributions, and all paths fixed between attributions and managers' evaluations (competence and confidence). If the difference in model fit is significant, we would select Model 2 and have a basis for testing a sequence of increasingly restrictive models, thus examining if the structural parameters were significantly different between groups.

As shown in Table 3, the RMSEA for Model 1 was .067 with a 90% confidence interval between .060 and .074, while the RMSEA for Model 2 was .060 with a 90% confidence interval between .053 and .067.

Table 3. Summary of models tested and RMSEA fit index.

Model	Paths constrained or relaxed	RMSEA	(90% CI)
Model 1	All structural paths set to be equal across the two groups	.067	(.060 ; .074)
Model 2	The following paths set to be equal across the two groups:	.060	(.053 ; .067)
	Performance enhancement motives to confidence		
	Performance enhancement motives to competence		
	Impression management motives to confidence		
	Impression management motives to competence		
	The following paths set to be free across the two groups:		
	Performance history to performance enhancement motives		
	Performance history to impression management motives		
	Implicit person theory to performance enhancement motives		
	Implicit person theory to impression management motives		

The left endpoint for Model 2 is higher than the right endpoint for Model 1, and it is therefore clear that the differences in model fit are not statistically significant. On grounds of parsimony Model 1 was selected, indicating that hypotheses 4 and 5 are not supported. Neither the employee's performance history nor the manager's implicit person theories interact with the frequency of behavior in determining the attributions managers make regarding the taking charge behavior.

Discussion

This study complements and extends proactivity literature in several ways. Building on the framework set forth by De Stobbeleir et al. (2010), which specifies how characteristics of the employee, characteristics of the manager and characteristics of the proactive behavior affect the manager's evaluations of the proactive employee, we examined taking charge behavior and provided additional insight into how people construct subjective evaluations of proactivity. In sum, our results indicate that managers' impressions of employees that show taking charge behavior are influenced by the employee's performance history but not the manager's implicit person theories. Frequency of taking charge behavior is not a relevant moderator of the effects of performance history, nor of implicit person theories. Results further show that manager's attributions for taking charge behavior are one underlying mechanism explaining why taking charge behavior affects how any individual is seen in the organization along important dimensions of competence and confidence.

Theoretical implications

Our results support those found in the study by De Stobbeleir et al. (2010) that the employee's performance history influences manager's attributions for proactive behavior. Just

as for feedback seeking behavior, for superior performers, taking charge behavior seems to be viewed as a tactic used to enhance performance, while for average performers taking charge behavior seems to be viewed less positively in terms of the performance-enhancement attributions that managers make (Hypothesis 2b). In their study, De Stobbeleir et al. (2010) found no effect of performance history on impression-management attributions. Our study, on the other hand, adds to the research by showing that for average performers, taking charge behavior seems to be viewed as a tactic to manage other's impressions, while for superior performers, taking charge behavior is less associated to impression-management attributions that managers make (Hypothesis 2a). Perhaps this difference between managers' attributions of taking charge behavior and feedback seeking behavior is caused by difference in managers' perception of cost. It is possible that managers' perceptions regarding the cost of taking charge behavior is different from their perceptions of the cost of feedback seeking behavior.

Taking charge consists of change-oriented behavior aimed at improvement (Morrison & Phelps, 1999), and it is possible that when employees try to bring about improved procedures in the workplace, managers view their behavior as being very unbeneficial in the face of a history of weak performance, thus questioning the value of average employee taking charge behavior (resulting in an impression-management attribution). Giving feedback when sought, even when sought by an average performing employee, might not be perceived as costly an action as changing work procedures following employee taking charge behavior, leading to managers tending to give employees the benefit of the doubt when making attributions, resulting in less impression-management attributions.

While Grant & Ashford (2008) argued that learning about one proactive behavior may be suggestive of the general categories of variables that influence all proactive behaviors, it is also important never to assume that what is true for one type of proactive behavior is also true for another. Although all proactive behaviors have in common an emphasis on taking control

of a situation in a self-directed future-focused way, the concepts also vary from each other (Bindl & Parker, 2010). In recent years, researchers have started to integrate and clarify the relationships among multiple types of proactive behaviors, resulting in identification of several higher-order dimensions of proactive behaviors (Grant & Parker, 2009; Parker & Collins, 2010). Different types of proactive behaviors tend to be distinct areas of enquiry, but the advantage of identifying higher-order categories is that the approach can help to identify common processes, similarities and differences across related behaviors (Parker & Collins, 2010). The findings of differences in antecedents of related proactive behaviors highlight how motivating forces for proactivity vary across different domains and targets of impact (Bindl & Parker, 2010), and we argue that it is no less important to examine differences in the variables and processes that affect how managers evaluate employee proactivity. Our results indicate that the processes cannot be generalized across different types of proactive behavior.

De Stobbeleir et al. (2010) were the first to show that manager characteristics play a role in managers' interpretation of employee proactivity. While manager's implicit person theories had no effect on their attributions independently, De Stobbeleir et al. found (albeit with a modest effect size) that entity oriented managers attributed frequent feedback seeking significantly more to impression management motives than infrequent feedback requests. In our study we found no such effects for taking charge behavior, manager's implicit person theories did not affect their attributions neither independently nor interacting with the frequency of employee proactivity. This implies that the difference between believing that people's abilities are largely fixed (entity theory) and believing that people can grow and develop their abilities (incremental theory) is more relevant to judging feedback seeking behavior than to judging taking charge behavior. It is possible that implicit person theories are more relevant to feedback seeking behavior than to taking charge behavior due to the difference in the behaviors' intended target of impact. While feedback seeking behavior aims

to affect the individual's fit within the organizational environment, the target of impact for taking charge behavior is the internal organizational environment (Parker & Collins, 2010). It is possible that implicit person theories are more relevant to behaviors that concern changing oneself than behaviors that concern changing the environment. This supports our point that it is important to examine whether the hypotheses of variables and processes affecting how managers evaluate employee proactivity hold across different targets of proactive behavior.

Regarding performance-enhancement and impression-management attributions, our results support the proposition that managers' evaluations of proactivity are affected by these two separate inferences about the cause of this behavior. This distinction has been examined in the organizational citizenship behavior literature (Bolino, 1999) as well as for feedback seeking behavior, and De Stobbeleir et al. (2010) encouraged researchers to investigate this distinction for other types of proactive behaviors as well. The differences in effect sizes between our study and De Stobbeleir's et al. (2010) suggests that managers' attributions for taking charge behavior have a greater effect on their evaluations of the proactive employee than their attributions for feedback-seeking behavior. That is, when managers believe that a performance-enhancement motivation is behind an employee's taking charge behavior, it leads to a higher evaluation of the employee's competence and confidence than when managers believe that a performance-enhancement motivation is behind an employee's feedback seeking behavior. Likewise, when managers believe that an impression management motivation is behind an employee's taking charge behavior, it leads to lower evaluations of competence and confidence than if they believe that an impression management motivation is behind an employee's feedback seeking behavior. When managers give employees the space needed to engage in taking charge behavior, they trust them with more autonomy and independence in how to reach the required output in their work (Chiaburu & Baker, 2006). The trust that managers put in their employees might mediate the relationship between

attributions of behavior and evaluations of the proactive employee. That is, when managers feel that the employee is living up to their trust (performance-enhancement attributions) they evaluate the employee higher, and when they feel that the employee is letting them down (impression-management attributions) their evaluations are lower. Perhaps the effect sizes between manager attributions and their evaluation of the employee are higher for taking charge behavior than feedback seeking behavior because managers are putting more on the line when creating an environment for taking charge behavior than for feedback seeking behavior, such as trusting the employee to autonomously adopt improved procedures, change how the job is executed, correct faulty processes, and eliminate redundant or unnecessary tasks as compared to creating an environment where the employee feels safe to ask for feedback. Future research should examine if the heightened trust associated with taking charge behavior causes the effect of manager attributions on their evaluations to be higher for taking charge behavior as compared to feedback seeking behavior.

Finally, from a broader perspective, this study provided further support for the argument made by De Stobbeleir et al. (2010) that researchers examining proactivity should focus both on the benefits and the costs of the proactive behaviors they study. Grant and Ashford (2008) strongly argued that not all proactive behaviors may be interpreted positively, yet research in this area has tended to focus on the instrumental outcomes of employee proactivity, without considering its potential costs. Studying how proactive behaviors are being interpreted may help proactivity researchers to address this gap in literature. We believe that De Stobbeleir's study provided an excellent starting point for research in this area, their results underscoring the importance of studying the cognitive processes underlying managers' evaluations of proactive employees (e.g. their attributions for these behaviors). Our results contribute to the literature by investigating the framework for a different type of proactivity.

Practical implications

Proactive behaviors are desirable in a work context because employees who display them offer valuable contributions to organizations (Parker & Collins, 2010). Prior research on taking charge behavior has suggested that a person's decision about whether or not to engage in taking charge behavior is affected by the degree to which top management is believed to encourage and support suggestions and change initiatives from below (Morrison & Phelps, 1999). First, our study provides some important insight for management practice by highlighting the need to develop work contexts that reduce the impression-management costs of taking charge behavior. This could be done by implementing training interventions highlighting the importance of taking charge behavior in organizations, encouraging managers to create work environments that encourage employee taking charge behavior. If managers fail to appreciate and reward proactivity, they are likely to discourage employees from engaging in it (Grant, Parker & Collins, 2009). Our results also underscore a potentially harmful bias. By only rewarding taking charge behavior of superior performing employees, managers might be discouraging valuable taking charge behavior from average performing employees.

Employees might benefit from our finding that engaging in taking charge behaviors in the face of an average performance history may lead to attributional costs, preventing managers from appreciating their proactivity. This notion was also underscored by De Stobbeleir et al. regarding feedback seeking behavior, and they pointed out that before initiating proactive behaviors it is important for employees to gain insight into their own performance history as this determines whether or not the proactivity creates positive attributions and therefore outcomes (De Stobbeleir et al., 2010). Our results support this caution for employees engaging in taking charge behavior.

Study limitations and future research

The findings of our study should be interpreted in light of its limitations. First, the use of scenario design diminishes the generalizability of our results as it lacks contextual realism. To assess if the vignettes used were plausible we followed Fedor, Eder and Buckley (1989), in line with Ashford and Northcraft (1992) and De Stobbeleir et al. (2010), and asked respondents to rate how easy it was for them to imagine the scenario described in the vignette occurring in their own workplace. Fedor et al. (1989) argued that this measure should be used in all studies using scenarios, to determine if respondents view the situation as plausible or not. In this study, the mean ease-of-imagining rating was 4.03 on a five-point scale, indicating that the respondents found the scenario easy to imagine. In addition, the advantage of using scenario design is increased experimental control. Scenario studies are suitable for drawing causal inferences, as it is more likely than in field studies that changes in the dependent variable occurred due to the manipulation of the independent variables (Singleton & Straits, 1999). Further, as pointed out by De Stobbeleir et al. (2010), research has shown that results yielded from paper person manipulations largely correspond to those obtained in the field, and thus, the use of scenario design holds value in the study of organizational behavior (Woehr & Lance, 1991). Nonetheless, the generalizability of our results should be tested in real-life settings in future studies.

Another limitation of our study is that our sample was relatively small. Thus, the non-significant findings regarding the moderating effects of the frequency of behavior might be due to a lack of statistical power in effects rather than because they are not substantive. Since small sample sizes can increase the chances of making a Type II error (Aguinis & Harden, 2009) it might be that we concluded that there is no interaction between these variables when one in fact exists. Future research should therefore test our results in a larger sample.

With these limitations in mind, the current results suggest several avenues of future research worthy of pursuit. Some have already been discussed, such as the possible mediating effect of the trust managers put in employees, between manager attributions and evaluations of proactive employees. In addition, we agree with the suggestions of De Stobbeleir et al. that other manager characteristics may be worthy of future investigation. Adding to their suggestions we find it possible that managers' beliefs about the value of proactive behaviors will moderate the relationship between employee proactivity and managers' evaluation of the employee. Taking charge entails behavior that deviates from prescribed roles and, consequently, it may be viewed as threatening by coworkers and managers. Thus, an employee who is trying to bring about improvement may actually bring about disharmony and tensions instead that will detract from performance (Morrison & Phelps, 1999). Managers may be more willing to give credit to proactive behaviors when they believe that the specific proactive behaviors contribute to organizational effectiveness (Grant, Parker & Collins, 2009).

Also, we suggest that managers' self-monitoring could be an interesting avenue for further research. The premise of the construct of self-monitoring is that people differ in the extent to which they observe, regulate and control the public appearances of self that they display in social settings and interpersonal relationships (Snyder, 1987). High self-monitors, as compared to low self-monitors, have a tendency to engage in certain forms of impression-management, by actively constructing and projecting images that entitle favorable outcomes (Gangestad & Snyder, 2000). Additionally, because of their heightened concern for the situational appropriateness of their behavior, high self-monitors are more attentive than low self-monitors to possible cues in the behavior of *others* (Berscheid, Graziano, Monson & Dermer, 1976), i.e. others' impression-management attempts. Therefore, future research should examine if managers' impression-management attributions are influenced by their own

tendencies to adopt strategic self presentation strategies. It is possible that the higher a manager's self-monitoring score, the more likely the manager will make impression-management attributions for proactive behavior.

In addition, while our results imply that for superior performers taking charge behavior leads to higher manager evaluations regardless of the frequency of the behavior, we suggest that employees should be careful not to overdo their efforts to effect organizationally functional change. As pointed out by De Stobbeleir et al. (2010), it is possible that the operationalization of behavior frequency as a categorical variable (frequently vs. infrequently) has a constrictive effect on the results. Taking charge may not be driven by the same conditions as feedback seeking behavior because of the risk inherent in questioning the status quo, and it is possible that there is a tipping point for managers when frequency of the behavior becomes excessive and dysfunctional and leads to negative outcomes for the employee. In this study such a hypothesis could not be tested and it is therefore an interesting avenue for future research.

Finally, since overall evaluations of employee's have a variety of important uses within organizations and can have serious consequences for people, it is important to better understand the process by which proactivity influences manager judgments. Our results complement and extend De Stobbeleir's et al. (2010) contribution to the proactivity literature, and show that it is important for future research to examine across different domains of proactivity if the effect of employee, manager, and behavior characteristics affects how managers evaluate employee's proactive behavior.

References

- Aguinis, H., & Harden, E. E. (2009). Sample size rule of thumb: Evaluating three common practices. In C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Eds.), *Statistical and methodological myths and urban legends* (pp. 267-286). New York: Routledge.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 247-260.
- Asch, S. E. (1946). Forming Impressions of Personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying More (or Less) than we Realize: The Role of Impression-Management in Feedback Seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 310-334.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Bagozzi, R. P. (1991). Further thoughts on the validity of measures of elation, gladness, and joy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 98-104.
- Bem, D. J., & Funder, D. C. (1978). Predicting more of the people more of the time: Assessing the personality of situations. *Psychological Review*, 85, 485-501.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equations manual*. Encino, CA: Multivariate Software.

- Bentler, P. M., & Bonnett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berscheid, E., Graziano, W., Monson, T., & Dermer, M. (1976). Outcome dependency: Attention, attribution, and attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 978-989.
- Bindl, U. K. & Parker, S. K. (2010) Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage Publications.
- Chiaburu, D. S., & Baker, V. L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo. Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 620-637
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.
- Cole, D. A. (1987). Methodological contributions to clinical research: Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 584-594.
- Crant, J. M. (1996). Doing more harm than good: When is impression management likely to evoke a negative response? *Journal of Applied Social Psychology*, 26(16), 1454-1471.

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., & Meglino, B. M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360-396.
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Sully de Luque, M. F. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 347-369.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dillon, W., & Goldstein, M. (1984). *Multivariate analysis: Methods and applications*. New York: Wiley.
- Dweck, C. S. (1991). Self-theories and goals: Their role in motivation, personality, and development. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. (pp.195-235). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995a). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995b). Implicit theories: Elaboration and extension of the model. *Psychological Inquiry*, 6, 322-333.

- Eastman, K. K. (1994). In the eyes of the beholder: An attributional approach to integration and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37, 1379-1391.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23, 547-566.
- Fedor, D. B., Eder, R.W., & Buckley, M. R. (1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 396–414.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66, 127-148.
- Flora, D. B., & Curran. P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods*, 9(4), 466-491.
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 286-299.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126, 530-555.
- Gervey, B. M., Chiu, C., Hong, Y., & Dweck, C. S. (1999). Differential use of person information in decisions about guilt versus innocence: The role of implicit theories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 17-27.
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1989). *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin, 117*, 21-38.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals, 3*, 317-375.
- Grant, A. M., Parker, S.K., & Collins, C. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology, 62*(1), 31-55.
- Green, S. & Mitchell, T. (1979). Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions. *Organizational Behavior and Human Performance, 23*, 429-459.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 985-1003.
- Heider, E. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology, 90*, 842-856.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2008). Managers' implicit assumptions about personnel. *Current Directions in Psychological Science, 17*, 219-223.
- Holtfreter, K. (2005). Is occupational fraud 'typical' white-collar crime? A comparison of individual and organizational characteristics. *Journal of Criminal Justice, 33*, 353-365.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55.

- Jagodzinski, W., Kühnel, S. M., & Schmidt, P. (1987). Is there a "Socratic Effect" in nonexperimental panel studies? Consistency of an attitude towards guestworkers. *Sociological Methods and Research*, 15, 259-302.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8 user's guide*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996a). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996b). *Prelis 2: User's reference guide*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (2006). *LISREL for Windows [Computer Software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 192-238.
- Kelley, H. H. (1972). *Causal schemata and the attribution process*. New York: General Learning Press.
- Kelloway, E. K. (1995). Structural equation modeling in perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215-224.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50, 348-363.
- Levy, S., & Dweck, C. S. (1997). *Implicit theory measures: Reliability and validity data for adults and children*. Unpublished manuscript, Columbia University, New York.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership, and behavioral measurement in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 87-128). Greenwich, CT: JAI Press.

- Martinko, M. J. (1995). *Attribution theory: An organizational perspective*. Delray Beach, CA: St. Lucie Press.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Muthén, L., & Muthén, B. (2005). *Chi-square difference testing using the S-B scaled chi-square*. Note on Mplus website, www.statmodel.com.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Raykov, T. (1998). On the use of confirmatory factor analysis in personality research. *Personality and Individual Differences*, 24, 291-293.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. New York: Taylor and Francis Group.
- Raykov, T., & Penev, S. (1998). Nested structural equation models: Noncentrality and power of restriction test. *Structural Equation Modeling*, 5, 229-246.
- Rosenfeld, P. R., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice*. New York, Routledge.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings. In Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. (Vol. 10, pp.173-220). San Diego, CA: Academic Press.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-875.
- Singleton, R.A., & Straits, B.C., (1999). *Approaches to Social Research* (3rd Ed). Oxford University Press, New York and Oxford.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances/private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: Freeman.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Thorndike, E. L. (1920). A Constant Error on Psychological Rating. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Woehr, D. J., & Lance, C. E. (1991). Paper people versus direct observation: An empirical examination of laboratory methodologies. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 387-397.
- Yu, C. Y. (2002). *Evaluating Cutoff Criteria of Model Fit Indices for Latent Variable Models with Binary and Continuous Outcomes*. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles.

Appendix A

Study vignette in Icelandic¹

Þú vinnur hjá meðalstóru fyrirtæki. Þú ert með nokkra nána samstarfsmenn, þú heyrir undir einn yfirmann og ert sjálf(ur) með nokkra starfsmenn sem heyra undir þig. Dagurinn í dag er eins og hver annar. Þú situr við skrifborðið þitt og ert að svara tölvupósti þegar bankað er og einn starfsmanna þinna spyr hvort þú eigr lausa stund. Þú heldur það nú og býður honum sæti. Frammistaða þessa starfsmanns hefur hingað til verið langt yfir meðallagi / í meðallagi. Hann segir frá því að honum hafi dottið í hug leið til að bæta verkferli hjá vinnuhópnum sínum og ber hana undir þig. Petta hefur hann gert oft áður / sjaldan gert áður. Áður en hann kveður bætir hann því við að hann telji hugmynd sína vera uppyggilega og að ef farið yrði að tillögu hans yrði það breyting til batnaðar.

¹ The relevant phrases representing the variables are underlined here for ease of exposition. They were not underlined when used in the study.