

2015



De relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers

Inzicht in de black box

Een onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers en de rol van basic need satisfaction, autonome motivatie en deelname aan het ambitietraject in deze relatie.

Floor Clijsen, F.M.F.
Begeleider: Dr. Wouter Vandenabeele
Master Strategisch Human Resource Management
12-08-2015



De relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers en de rol van basic need satisfaction, autonome motivatie en deelname aan het ambitietraject in deze relatie.

Inzicht in de black box tussen leiderschap en innovatie

Floor Clijsen 3803619

Begeleider en eerste lezer: Dr. Wouter Vandenabeele

Tweede lezer: Ulrike Weske

Masterthesis in het kader van:

Master Strategisch Human Resource Management

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

Departement: Bestuurs- & Organisationswetenschap

Universiteit Utrecht 12-08-2015

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie; de afronding van mijn master Strategisch Human Resource Management en tevens de afsluiting van vier mooie jaren studeren aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Deze scriptie gaat over de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers. De keuze voor dit onderwerp en insteek van het onderzoek vormen een mooie weergave van mijn benadering van het SHRM domein, namelijk redelijk bedrijfskundig, de bijdrage van HRM aan bedrijfsprestaties tot op zekere hoogte expliciet makend en met enige mate van abstractie. Met deze insteek zal ik in de toekomst dan ook de arbeidsmarkt betreden; daarbij altijd in de overtuiging dat de mens in de organisatie het verschil kan maken. Tegelijkertijd belichaamt deze scriptie voor mij een belangrijk ijkpunt in mijn ontwikkeling naar zelfstandige professional. Want waar ik gedurende mijn eerste jaren studeren aan de universiteit een duidelijk afgebakende opdracht en continue feedback nodig had bij het succesvol en tijdig afronden van bepaalde zaken, blijkt ik nu in staat om een project van dit formaat zelfstandig op te zetten en uit te voeren. Dit had ik jaren geleden niet voor mogelijk gehouden en hier ben ik nu dan ook erg trots op.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die het slagen van mijn masterscriptie en mijn studietijd in het algemeen mede mogelijk gemaakt hebben. Allereerst wil ik mijn scriptie-begeleider Wouter Vandenabeele bedanken. Waar ik een probleem zag, zag Wouter met zijn altijd positieve insteek een oplossing. Daarbij wist hij zijn feedback zo te geven dat ik een gevoel van zelfstandigheid behield en gaf hij mij vertrouwen in mijn eigen kunnen. Ook tweede begeleider Ulrike Weske wil ik bedanken voor haar waardevolle feedback. Dank ook aan USBO-docenten en -coördinatoren en daarbij in het bijzonder Sebastiaan Steenman, Wieger Bakker, Paul Boselie en Eva Knies voor onvoorwaardelijke hulp, bemoedigende woorden, enthousiasme en inspiratie de afgelopen vier jaar, ook in tijden dat jullie niet mijn docent waren. Daarnaast wil ik De onderzoeksorganisatie bedanken voor de gelegenheid die ik gekregen heb daar mijn afstudeeronderzoek uit te voeren. Een bijzonder dankwoord wil ik hierbij richten aan mijn stagebegeleider Rob (achternaam verwijderd wegens privacy redenen). Rob is in mijn ogen hét voorbeeld van een transformationele leidinggevende; inspirerend, motiverend en vol van vertrouwen. Het was me dan ook een eer door hem begeleid te worden. Ten slotte wil ik mijn altijd betrokken en trotse ouders en steun en toeverlaat Saskia bedanken voor hun support wanneer ik deze nodig had.

Met een bijzonder warm en dankbaar gevoel kijk ik terug op de afgelopen vier studie jaren aan de USBO. Op naar een volgend hoofdstuk in mijn leven! *Floor Clijsen*

Samenvatting

Organisaties worden in de huidige samenleving in toenemende mate geconfronteerd met verandering op het gebied van technologie, wet- en regelgeving en klantbehoeften, waardoor de turbulentie en onvoorspelbaarheid van de omgeving van organisaties is toegenomen. De noodzaak om als organisatie op deze veranderingen vanuit de omgeving in te spelen en dus effectief mee te veranderen om concurrerend te blijven, is daarom groter dan ooit. Innovatie speelt hierbij een belangrijke rol. Het gaat hierbij om het exploreren, genereren, promoten en implementeren van processen, producten en procedures die nieuw zijn binnen een specifieke context en een waardevolle bijdrage leveren aan een groep of organisatie. Door de toegenomen turbulentie zien steeds meer organisaties in dat niet enkel de top van de organisatie of een speciale afdeling zich zou moeten bezig houden met het uitzetten van een nieuwe koers of het initiëren van wenselijke of noodzakelijke veranderingen, maar dat alle medewerkers zich hiermee bezig zouden moeten houden; zij staan immers in dagelijks contact met de klant en organisatieomgeving en weten daarom als geen ander wat er gaande is, waar knelpunten (in het verschiet) liggen en waar verandering en verbeteringen wenselijk of noodzakelijk zijn. Ook de onderzoeksorganisatie erkent de noodzaak tot het stimuleren van innovatief gedrag onder alle medewerkers en is daarbij geïnteresseerd in de rol die leiderschap hierbij speelt. Hoewel eerder onderzoek plaatsvond naar de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag zijn uitkomsten tot op heden inconsistent en is er behoefte aan meer inzicht in het precieze verloop van deze relatie. Het doel van deze studie is dan ook het onderzoeken van de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers, waarbij gepoogd is een meerdimensionale benadering van het concept innovatief gedrag te hanteren. Daarnaast is onderzocht of en in hoeverre bevrediging van de psychologische basisbehoeften en autonome motivatie de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag verklaren en is tenslotte gekeken of het participeren in een innovatie-stimulerende projectomgeving, het ambitietraject, van invloed is op de onderzochte hoofdrelaties.

Om de vijf hypothesen te toetsen is een digitale enquête verspreid onder 713 werknemers, waarvan 312 medewerkers (42.1%) deelnamen aan dit onderzoek. Aangezien een empirisch onderscheid in verschillende dimensies van innovatief gedrag niet mogelijk bleek, zijn enkel de relaties getoetst die betrekking hadden op innovatief gedrag als overkoepelend concept. Resultaten wijzen uit dat zowel transformationeel (H1) als transactioneel leiderschap (H2) positief samen hangen met het innovatieve gedrag van medewerkers. Bij correctie voor onderlinge overlap tussen beide leiderschapstijlen, bleek echter enkel transformationeel leiderschap nog een positieve voorspeller voor innovatief gedrag. Daarnaast bleek basic need

satisfaction een mediator in de relatie tussen leiderschap en autonome motivatie (H3a) en had autonome motivatie op haar beurt een mediatie-effect op de relatie tussen transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers (H4a). Basic need satisfaction vormde daarentegen geen mediator in de relatie tussen transactioneel leiderschap en autonome motivatie (H3b). Ook bleek autonome motivatie geen significant mediatie-effect te hebben op de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag (H4b). Het veronderstelde modererende effect van deelname aan het ambitietraject op de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en innovatieve gedrag bleek eveneens afwezig (H5a, H5b). Wel scoorden deelnemers van het ambitietraject significant hoger op innovatief gedrag dan medewerkers die niet aan dit ambitietraject deelnamen.

Op basis van dit onderzoek kan dus geconcludeerd worden dat zowel transactioneel als transformationeel leiderschap bijdragen aan het innovatieve gedrag van medewerkers, waarbij rekening gehouden dient te worden met het feit dat de positieve bijdrage van transactioneel leiderschap wegvalt wanneer de overlap met transformationeel leiderschap wordt weg gefilterd. Daarnaast is inzicht verkregen in de black box; de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag is te verklaren vanuit het feit dat transformationeel leiderschap effectief ingrijpt op de psychologische basisbehoeften van medewerkers waardoor zij zich meer autonoom gemotiveerd voelen en ten gevolge hiervan meer innovatief gedrag vertonen. Hoewel een modererend effect binnen deze studie niet werd aangetoond, blijft onderzoek naar modererende effecten op de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag zeer relevant om tegemoet te komen aan eerdere inconsistente onderzoeksuitkomsten en meer inzicht te krijgen in de omstandigheden waaronder beide leiderschapsstijlen van positieve ofwel negatieve invloed zijn op het innovatieve gedrag van medewerkers. Ook is aanvullend onderzoek noodzakelijk naar de verschillende fases van innovatie en verschillende gedragingen die vallen onder innovatief gedrag om op die manier in de toekomst niet enkel een theoretisch, maar ook empirisch onderscheid te kunnen maken in verschillende dimensies. Deze nuance zou immers van grote wetenschappelijke én praktische waarde zijn.

Inhoud

Voorwoord	p. 2
Samenvatting	p. 3
1. Inleiding	p. 7
1.1 Aanleiding	p. 7
1.2. Doelstelling en vraagstelling	p. 10
1.3 Organisatorische en maatschappelijke relevantie	p. 11
1.4 Wetenschappelijke relevantie	p. 12
1.5 Leeswijzer	p. 14
2. Theoretisch kader	p. 15
2.1 Innovatie	p. 15
2.1.1 Definiëring en invalshoek	p. 15
2.1.2 Innovatief gedrag van medewerkers	p. 16
2.1.3 De dimensies van Innovative work behaviour	p. 19
2.1.3.1 Idea exploration	p. 19
2.1.3.2 Idea generation	p. 19
2.1.3.3 Idea championing	p. 19
2.1.3.4 Idea implementation	p. 20
2.2 Leiderschap	p. 20
2.2.1 Definiëring en invalshoek	p. 20
2.2.2 Full range leadership theory	p. 21
2.2.2.1 Transactioneel leiderschap	p. 22
2.2.2.2 Transformationeel leiderschap	p. 22
2.3 Leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers	p. 24
2.3.1 Transformationeel leiderschap en de dimensies van IWB	p. 24
2.3.2 Transformationeel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers	p. 27
2.4.1 Transactioneel leiderschap en de dimensies van IWB	p. 28
2.4.2 Transactioneel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers	p. 30
2.5 De value chain tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers	p. 31
2.5.1 Het mediërende effect van basic need satisfaction	p. 33
2.5.1.1 Leiderschap en autonome motivatie	p. 33
2.5.1.2 Leiderschap en basic need satisfaction	p. 34
2.5.1.3 Basic need satisfaction en autonome motivatie	p. 37
2.5.2 Het mediërende effect van autonome motivatie	p. 38
2.5.2.1 Autonome motivatie en het innovatieve gedrag van medewerkers	p. 38

2.6 Modererend effect van deelname aan ambitietraject	p. 40
2.7 Onderzoeksmodel	p. 42
3. Methode	p. 43
3.1 Dataverzameling	p. 43
3.2 Data-analyse	p. 45
3.2.1 Constructvalidatie	p. 45
3.2.2 Hypothese toetsing	p. 46
3.3 Meetinstrumenten	p. 47
3.3.1 Leiderschap	p. 47
3.3.1.1 Transformationeel leiderschap	p. 48
3.3.1.2 Transactioneel leiderschap	p. 50
3.3.3 Innovatief gedrag	p. 51
3.3.4 Basic need satisfaction	p. 53
3.3.5 Autonome motivatie	p. 54
3.3.6 Controle variabelen	p. 56
3.4 Alternatief onderzoeksmodel	p. 57
4. Resultaten	p. 58
4.1 Beschrijvende resultaten	p. 58
4.2 Meervoudige regressieanalyse	p. 62
4.3 Mediatie-analyse	p. 64
4.3.1 Basic need satisfaction als mediator	p. 64
4.3.2 Autonome motivatie als mediator	p. 68
4.4 Moderatie-analyse	p. 70
5. Discussie & conclusie	p. 73
5.1 Hypotheses en bevindingen	p. 73
5.2 Alternatieve verklaringen	p. 75
5.3 Implicaties voor de theorie	p. 80
5.4 Implicaties voor de praktijk	p. 80
5.5 Beperkingen van onderzoek en aanbevelingen	p. 82
5.6 Conclusie	p. 84
Literatuurlijst	p. 86
Bijlage 1: Aankondiging enquête	p. 94
Bijlage 2: Enquête	p. 95
Bijlage 3: Paper Publieke domein organisatie en vraagstuk	p. 103

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Kunnen sturen op innovatie wordt al decennia erkend als een thema met grote praktische en wetenschappelijke relevantie. Toch resulteerde het vele onderzoek naar dit onderwerp in net zoveel nieuwe vragen als antwoorden. Ook is het belang van innovatie en daarmee het innovatieve gedrag van werknemers de laatste jaren sterk toegenomen.

Organisaties hebben in de huidige samenleving immers te maken met een steeds meer competitieve omgeving waarin veranderingen in technologie, wet- en regelgeving en klantbehoeften elkaar steeds sneller opvolgen. Dit heeft geleid tot meer turbulentie en onvoorspelbaarheid voor organisaties (Brett & Okumura, 1998; Yuki, 2001, in Jung, Chow & Wu, 2003; Unsworth & Parker, 2003). Door deze ontwikkelingen is de kans toegenomen dat de competitieve voordelen van organisaties sneller verouderd raken en daarmee hun aantrekkelijkheid verliezen. Om een dergelijke situatie te voorkomen, moeten organisaties weten om te gaan met de druk die zij vanuit de markt ervaren (Andriopoulos & Lowe, 2000; Cummings & Oldham, 1997; Tierney et. al., 1999 in García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Hierbij speelt het innovatieve gedrag van medewerkers een belangrijke rol (Unsworth & Parker, 2003).

Op basis van eerdere studies binnen de organisatiewetenschappen en het strategisch (human resource) management kan namelijk vastgesteld worden dat de innovatieve kracht van organisaties voor een groot deel afhankelijk is van het innovatieve gedrag van hun werknemers. Steeds vaker wordt vanuit de praktijk en vanuit de wetenschap beaamd dat individueel innovatief gedrag bepalend is voor het succes van organisaties (Van de Ven, 1986; Amabile, 1988; Axtell Holman, Unsworth, Wall, Waterson, & Harrington, 2000; Gatignon, Tushman, Smith & Anderson 2002; Unsworth and Parker, 2003). In de steeds meer op kennis gebaseerde bedrijfscontext van Nederland en wereldwijd, zijn het de werknemers die kunnen bijdragen aan betere bedrijfsprestaties door het genereren van nieuwe ideeën en deze vervolgens te gebruiken bij het verbeteren van producten, diensten en werkprocessen.

Daarom is in het verleden veelvuldig onderzoek gedaan naar de determinanten van innovatief gedrag van werknemers. Een van de belangrijkste determinanten blijkt gevormd te worden door leiderschap (Jung & Avolio, 1999; Scott & Bruce, 1994; Janssen & Van Yperen, 2004). Het blijkt immers dat het innovatieve gedrag van werknemers voor een groot deel afhankelijk is van de interactie met anderen op het werk (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Zhou & Shalley, 2003), waarbij leiders vanzelfsprekend een belangrijke rol spelen en daarmee een krachtige bron zijn

om het (innovatieve) gedrag van werknemers te beïnvloeden (Jung, et al., 2003). Meer inzicht in de wijze waarop leiderschap het innovatieve gedrag van werknemers kan stimuleren, is dan ook van groot belang voor organisaties om te overleven in de huidige turbulente en onvoorspelbare markt.

Het belang van het verdiepen en inzichtelijker krijgen van de relatie tussen leiderschap en innovatief handelen van werknemers wordt ook door De onderzoeksorganisatie erkend. (stukje verwijderd i.v.m. privacy organisatie. Toch ziet de organisatie dat maatschappelijke ontwikkelingen in een hoog tempo de behoeften van hun klanten beïnvloeden en, mede daardoor, de bestaanszekerheid van de organisatie op de langere termijn aantasten. Waar de (specifieke sector) in het verleden bekend stond als conservatieve omgeving, kenmerkt deze sector zich tegenwoordig door technologische ontwikkelingen en veranderingen in wet- en regelgeving als turbulent, veranderlijk en onzeker met alle gevolgen op de behoeften van klanten van dien.

(Stukje weggehaald i.v.m. privacy organisatie. De onderzoeksorganisatie is als gevolg van deze maatschappelijke veranderingen tot het inzicht gekomen dat niet alleen de directie, maar ook alle werknemers mee moeten denken over de wijze waarop de werkprocessen, diensten en producten verbeterd kunnen worden en De onderzoeksorganisatie in haar geheel blijft aansluiten bij de behoeften van haar leden/klanten. Het zijn immers de medewerkers die dagelijks contact met de klant hebben of tegen inefficiënte interne processen aanlopen. De onderzoeksorganisatie heeft daarom behoefte aan innovatief gedrag van al haar werknemers. Deze behoefte is in lijn met de behoeften van vele andere organisaties die vandaag de dag met soortgelijke onzekerheden en uitdagingen geconfronteerd worden. Om in de toekomst effectiever op dit innovatieve gedrag te kunnen sturen is de onderzoeksorganisatie dan ook geïnteresseerd in de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van haar werknemers.

Op basis van het voorgaande is vast te stellen dat er een duidelijke maatschappelijke en organisatorische aanleiding is voor dit onderzoek, maar ook in de wetenschap is deze aanleiding sterk terug te vinden. Want ondanks dat al gedurende vier decennia onderzoek wordt gedaan naar de relatie tussen leiderschap en werknemersuitkomsten en een groot aantal studies is verricht naar de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers, blijkt het nog steeds moeilijk om hierover eenduidige uitspraken te doen. Bevindingen zijn doorgaans inconsistent en in sommige gevallen zelfs tegenstrijdig (Epitropaki & Martin, 2005). De verschillende leiderschapsstijlen (transactioneel en transformationeel) bleken bij verschillende studies steeds wisselende effecten op het innovatieve gedrag te hebben. Aanvullend onderzoek naar deze relaties is dan ook gewenst.

Voorgaande praktische en wetenschappelijke aanleidingen vormen de aanzet voor dit onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van werknemers. Bij het onderzoeken van deze relatie bleek het, op basis van eerdere studies, bovendien gewenst dat modererende en mediërende variabelen in acht worden genomen om tot meer eenduidige onderzoeksresultaten te komen. Binnen dit onderzoek is daarom gepoogd om meer inzicht te bieden in het precieze verloop (de black box) van de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van werknemers door het opnemen van de mediërende variabelen *basic need satisfaction* en *autonome motivatie*. Het feit dat de gekozen mediators gaan over motivatie van medewerkers komt voort vanuit het gegeven dat motivatie zowel theoretisch als empirisch een van de belangrijkste voorspellers is gebleken voor innovatief gedrag van medewerkers (Amabile, 1988), maar desondanks niet eerder als mediator in de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers onderzocht werd.

Daarnaast wordt binnen deze studie een zeer praktisch ingegeven moderatie-effect onderzocht. Hoewel binnen De onderzoeksorganisatie namelijk de behoefte aanwezig is om het innovatieve gedrag van medewerkers te stimuleren, sluit de huidige organisatie-context volgens werknemers van De onderzoeksorganisatie nog onvoldoende aan op deze strategische (human resource) doelstellingen. In 2013 is men dan ook gestart met enkele pilotprojecten om tot een werkcontext te komen die bijdraagt aan het innovatieve gedrag van werknemers. Eén van deze pilotprojecten is 'het ambitietraject' waarmee begin 2015 gestart werd en waarin vijftig De onderzoeksorganisatie-medewerkers gedurende een half jaar, buiten hun gewone werkzaamheden om, in vijf projectgroepen de nieuwe ambitie en strategie van De onderzoeksorganisatie ontwikkelen. Zij krijgen hierbij veel autonomie en worden op enthousiasmerende en inspirerende wijze gestimuleerd en begeleid om, na het doorlopen van verschillende fases, na een half jaar een nieuwe bedrijfsambitie te formuleren en te presenteren aan de directie en de rest van de organisatie. Naast de specifieke manier van stimuleren en begeleiden, kenmerkt het ambitietraject zich onder andere door actieve facilitering, een uitdagende taak en een teamsamenstelling met een grote diversiteit aan expertisegebieden. Zojuist genoemde elementen maken dat het ambitietraject mogelijk fungeert als een innovatie stimulerende projectomgeving die losstaat van de in de lijn gehanteerde leiderschapsstijl. Wat het (moderende) effect is van deelname aan dit ambitietraject op de onderzochte hoofdrelatie zal, op verzoek van de organisatie, in dit onderzoek worden meegenomen.

Bovendien is vrij recentelijk de discussie opgekomen over een meer genuanceerde operationalisering van het concept innovatief gedrag. Dit werd tot op heden doorgaans als een simplistisch overkoepelend concept benaderd. Steeds vaker wordt immers gesteld dat innovatieve processen dermate complex en gefragmenteerd zijn dat deze zeer uiteenlopende

gedragingen van werknemers behoeven en daarmee om een wisselende aansturing vanuit de leidinggevende vragen (Jansen, Vera, & Crossan, 2009). Een meer genuanceerde operationalisering van innovatief gedrag wordt daarom eveneens aangedragen als oplossing voor de eerder inconsistente bevindingen in de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers. Als gevolg van deze constatering wordt binnen deze studie een theoretisch onderscheid gemaakt in verschillende dimensies van innovatief gedrag. Ook wordt het meerdimensionale karakter van een meer genuanceerd en recent ontwikkeld meetinstrument voor innovatief gedrag van medewerkers onderzocht.

1.2. Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen wat de relatie is tussen de verschillende leiderschapsstijlen (transactioneel en transformationeel) en het innovatieve gedrag van werknemers. Specifiek staat daarbij centraal wat binnen deze relatie het mediërende effect is van de bevrediging van de psychologische basisbehoeften (autonomie, verbondenheid en gevoel van competentie) en de mate waarin werknemers autonoom gemotiveerd zijn. Op deze manier wordt gepoogd om inzicht te verschaffen in de black box tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers. Ook wordt (mede vanuit praktische relevantie voor de onderzoeksorganisatie) onderzocht wat het modererende effect is van het participeren in een innovatie stimulerende projectomgeving als het ambitietraject op de onderzochte hoofdrelatie.

Daarnaast zal ‘innovatief gedrag van werknemers’, de afhankelijke variabele binnen dit onderzoek, theoretisch (en indien mogelijk ook empirisch) als een multidimensionaal concept benaderd worden om zo meer inzicht te verschaffen in de samenhang tussen leiderschap en de afzonderlijke dimensies van innovatief gedrag. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het concept ‘innovative work behaviour’ van de Jong en Den Hartog (2010). Hoewel het meerdimensionale karakter van dit concept theoretisch erg sterk is, bleek dit construct bij een onderwerping aan de empirie door sterke onderlinge correlatie tussen de dimensies tot op heden toch als eendimensionaal benaderd te moeten worden. Zoals in de aanleiding van dit onderzoek al genoemd werd, is een multidimensionale benadering van innovatief gedrag van medewerkers van belang voor meer nuance in het onderzoek naar dit onderwerp, met mogelijk meer eenduidige onderzoeksresultaten tot gevolg. Binnen dit onderzoek wordt daarom opnieuw gepoogd het meerdimensionale karakter van de meetschaal ‘innovative work behaviour’ aan te tonen door empirische onderwerping aan een nieuwe steekproef in een nieuwe context. Aangezien de kans echter aanwezig is dat het construct ook binnen deze steekproef en context een eendimensionaal karakter kent, is in de formulering van de hoofd- en deelvragen enig voorbehoud aangebracht.

De concrete hoofdvraag die vanuit de zojuist beschreven doelstellingen voortkomt, luidt:

1. Wat is de relatie tussen leiderschap en (de verschillende dimensies van) het innovatieve gedrag van werknemers en welke rol spelen basic need satisfaction, autonome motivatie en deelname aan het ambitietraject in deze relatie?

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- 1.1 Wat is de relatie tussen leiderschap en (de verschillende dimensies van) het innovatieve gedrag van werknemers?
- 1.2 Wat is het mediërende effect van de bevrediging van de psychologische basisbehoeften van werknemers in de relatie tussen leiderschap en autonome motivatie?
- 1.3 Wat is het mediërende effect van autonome motivatie op de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers?
- 1.4 Wat is het modererende effect van deelname aan het ambitietraject op de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers?

De veronderstelde relaties die uit deze hoofd- en deelvragen voortkomen, worden in het theoretisch kader nader toegelicht en theoretisch onderbouwd. Het onderzoeksmodel dat hieruit voortvloeit, is terug te vinden aan het eind van ditzelfde theoretisch kader.

1.3 Organisatorische en maatschappelijke relevantie

In aanvulling op de organisatorische en maatschappelijke aanleiding van dit onderzoek wordt hier nader ingegaan op de hierop aansluitende relevantie van deze studie. Zo werd in de aanleiding al aangegeven dat het opnemen van deelname aan het ambitietraject als moderator in dit onderzoek hoofdzakelijk voortkomt vanuit organisatorische relevantie. Hoewel door opname van de moderator 'deelname aan het ambitietraject' niet direct duidelijk wordt aan welk van de aspecten van het ambitietraject het modererende effect toe te schrijven is, biedt het de organisatie wel een eerste indruk in het effect van een dergelijk traject en een dergelijke innovatie stimulerende werkcontext en biedt het daarmee ondersteuning voor de afweging om elementen uit deze projectomgeving in de werkcontext van de dagelijkse taakuitoefening te integreren.

Daarnaast kent dit onderzoek, door de keuze voor De onderzoeksorganisatie als onderzoeksorganisatie, een belangrijke maatschappelijke relevantie. Zo vond eerder onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van werknemers hoofdzakelijk plaats binnen R&D-teams en -organisaties. Voor werknemers uit dergelijke teams en/of organisaties behoorde het vertonen van innovatief gedrag tot hun primaire taak. De maatschappelijke

ontwikkelingen die eerder in de aanleiding van dit onderzoek naar voren kwamen, hebben echter een verschuiving teweeg gebracht waardoor inzicht in het stimuleren van innovatief gedrag van werknemers niet enkel meer relevant is voor R&D-teams en -organisaties, maar voor praktisch elke organisatie van vandaag de dag. In dergelijke organisaties behoort het vertonen van innovatief gedrag voor werknemers echter niet meer tot de primaire taak zoals voor medewerkers uit R&D-teams en -organisaties, in de wetenschap ook wel in-role behaviour genoemd, maar vormt innovatief gedrag extra-role behaviour. Doordat bij het bewerkstelligen van dit extra-role behaviour hele andere mechanismen en interacties een rol spelen, is het noodzakelijk dat onderzoekers zich in toenemende mate toeleggen op het onderzoeken van deze niet specifiek R&D-gerichte werkcontexten (Mumford, 2003). Binnen dit onderzoek staat een dergelijke organisatie centraal waarin innovatief gedrag niet tot de primaire taak van de werknemer behoort en zal daarmee gepoogd worden een bijdrage te leveren aan inzicht in de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van werknemers binnen deze nog onontgonnen context. Hierdoor kan een zeer relevante bijdrage geleverd worden aan de uitdagingen omtrent toegenomen verandering, turbulentie, onzekerheid en concurrentie waar niet alleen R&D-organisaties, maar praktisch elke organisatie vandaag de dag mee geconfronteerd wordt.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Bij de beschrijving van de aanleiding van dit onderzoek werd al aangegeven dat de relevantie van deze studie een sterke wetenschappelijke kern kent. Hieronder wordt deze wetenschappelijke relevantie nader uiteengezet. Dit onderzoek heeft immers de potentie om op een aantal uiteenlopende punten een bijdrage te leveren aan huidige hiaten in de wetenschap. Want hoewel de literatuur rondom de verschillende leiderschapsstijlen voor een aanzienlijk deel is ingestoken vanuit de veronderstelling dat transformationeel leiderschap specifiek zou kunnen sturen op het innovatief handelen van werknemers (Bass, 1985; Conger, 1999; Tichy & Ulrich, 1984, Nederveen Pieterse, van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010), blijkt de veronderstelde aanwezigheid van een dergelijk positieve relatie wisselend vastgesteld en blijkt de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag van werknemers, in tegenstelling tot veel theoretische verwachtingen, in sommige gevallen significant positief. Het is dan ook gebleken dat binnen de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag als specifieke werknemers-uitkomst sprake is van de eerder benoemde inconsistentie in onderzoeksuitkomsten (Basu & Green, 1997; Kahai, Sosik & Avolio, 2003; Shin & Zhou, 2003). Het nog ontbreken van een eenduidig vastgestelde relatie en in gedachten houdende dat de leiderschapsstijl van managers is onderkend als een van de belangrijkste factoren voor het beïnvloeden van innovatief gedrag van werknemers (Jung, et al., 2003), maakt duidelijk dat aanvullend onderzoek naar deze relatie wenselijk is, zo stelt ook Bass (1999).

Al in 1999 impliceerde Bass in zijn overzichtsstudie dat toekomstig onderzoek zich zou moeten richten op de verschillende relevante modererende en mediërende variabelen die de eerdere inconsistente bevindingen zouden kunnen verklaren. Deze behoefte is vandaag de dag nog niet bevredigd (de Jong & Den Hartog, 2010). Aanvullend onderzoek met betrekking tot (mogelijk) bepalende moderators zou het positieve al dan negatieve effect van de contextgevoelige uitkomsten van beide leiderschapsstijlen beter voorspelbaar en verklaarbaar maken (Pieterse et. al., 2010). Studies naar mogelijke mediërende variabelen zouden daarbij meer begrip verschaffen over het precieze verloop van deze relaties waardoor inzichtelijk gemaakt wordt waarom de voorspellende effecten van beide leiderschapsstijlen in de ene context positief dan wel negatief zijn of in sterkte variëren.

Dit onderzoek probeert meer inzicht te geven in bovengenoemde wetenschappelijke hiaten. Naast de meer organisatorisch ingegeven moderator, worden de bevrediging van de psychologische basisbehoeften en de mate van autonome motivatie van medewerkers dan ook als mediatoren opgenomen in de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. Het feit dat deze concepten, basic need satisfaction en autonome motivatie, in het verleden relatief weinig aandacht hebben gekregen als interessante mediator in de relatie tussen de verschillende leiderschapsstijlen en innovatief handelen van werknemers is zeer opmerkelijk. Sommige leiderschapsstijlen blijken immers beter in staat dan andere om de psychologische basisbehoeften van werknemers te bevredigen en zijn (daardoor) beter in staat om medewerkers autonoom te motiveren (Yukl, 2006, in Hetland, Hetland, Andreassen, Pallessen & Notelaers, 2011). Autonome motivatie blijkt tegelijkertijd weer een belangrijke voorspeller voor de mate waarin werknemers innovatief gedrag vertonen (Amabile, 1988). Bovendien is autonome motivatie de belangrijkste voorspeller voor extra-role behaviour en is in de uiteenzetting van de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek zojuist onderbouwd waarom innovatief gedrag binnen dit onderzoek verondersteld wordt tot de extra-role gedragingen van de onderzochte werknemers te behoren. Hoewel de aanwezigheid van een mediërend effect van basic need satisfaction en autonome motivatie op basis van het voorgaande erg waarschijnlijk en relevant is, werd deze value chain in de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers voor zover bekend nooit eerder onderzocht. Keuze voor de opname van deze op motivatie gebaseerde value chain is dan ook logisch en relevant.

Het theoretisch onderbouwen van de relaties tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en de afzonderlijke dimensies van innovatief gedrag zal ten slotte bijdragen aan een meer genuanceerd theoretisch inzicht ten opzichte van eerdere studies die doorgaans enkel ingingen op de relatie tussen leiderschap(sstijlen) en innovatief gedrag als overkoepelend

concept. Bovendien wordt gepoogd het meerdimensionale karakter van de meetschaal voor innovatieve work behaviour van de Jong en Den Hartog (2010) aan te tonen, zodat men in toekomstig onderzoek optimaal gebruik kan maken van dit theoretisch sterk onderbouwde meetconstruct. Indien mogelijk zullen de relaties tussen beide leiderschapsstijlen en de afzonderlijke dimensies van innovatief gedrag bovendien ook empirisch getoetst worden wat zeer relevant zou zijn voor het verkrijgen van een meer genuanceerd empirisch inzicht in de onderzochte relaties.

1.5 Leeswijzer

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek, worden in hoofdstuk twee eerst de belangrijkste concepten van deze studie behandeld en veronderstelde relaties onderbouwd. Vervolgens geeft hoofdstuk drie een inzicht in de getrokken steekproef, wordt de toegepaste wijze van dataverzameling en -analyse uiteengezet en worden de gehanteerde meetschalen verantwoord. Onderzoeksresultaten zijn vervolgens weergegeven in hoofdstuk vier, waarna in hoofdstuk vijf een kritische reflectie op de verkregen resultaten plaatsvindt. Hierbij worden alternatieve verklaringen voor gevonden resultaten gegeven en zullen zowel theoretische als praktische implicaties behandeld worden. Hoofdstuk vijf sluit af met een uiteenzetting van beperkingen van het huidige onderzoek en daaruit voortvloeiend relevant vervolgonderzoek waarna in de conclusie van dit onderzoek tenslotte antwoord gegeven wordt op de centrale onderzoeksvraag.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt de benodigde achtergrond en onderbouwing gegeven voor de binnen dit onderzoek veronderstelde relaties. Hierbij zal allereerst worden ingegaan op het concept innovatie (2.1) wat uitmondt in de afhankelijke variabele van deze studie, namelijk het innovatieve gedrag van medewerkers. Na een uiteenzetting van de onderscheiden dimensies binnen dit concept, zal nader worden ingegaan op de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek, namelijk transformationeel en transactioneel leiderschap als elementen van de full range leadership theory (2.2). Vervolgens zullen de veronderstelde relaties tussen beide leiderschapsstijlen en de verschillende dimensies van het innovatieve gedrag van medewerkers en innovatief gedrag van medewerkers als overkoepelend concept onderbouwd worden (2.3; 2.4). Ook zal aandacht uitgaan naar de wijze waarop basic need satisfaction naar verwachting de relatie tussen leiderschap en autonome motivatie medieert en wordt het mediërende effect van autonome motivatie onderbouwd in de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en het innovatieve gedrag van medewerkers (2.5). Vervolgens komt een onderbouwing voor het modererende effect van deelname aan het ambitietraject aan bod (2.6). Alle veronderstelde relaties worden ten slotte schematisch weergegeven in het onderzoeksmodel waarmee dit theoretisch kader wordt afgesloten (2.7).

2.1 Innovatie

2.1.1 Definiëring en invalshoek

Innovatie is een thema dat de afgelopen decennia veelvuldig object van onderzoek was. Een basis voor deze veelheid aan studies werd in 1934 gelegd door Schumpeter die als een van de eerste onderzoekers het proces van innovatie erkende en deze koppelde aan het concept van economische ontwikkeling. De definitie die door Schumpeter circa tachtig jaar geleden werd toegekend aan het proces van innovatie, namelijk 'het creëren en implementeren van nieuwe combinaties met betrekking tot nieuwe producten, diensten, werkprocessen of markten' is in de afgelopen decennia zeer regelmatig aangepast. Toch vormt de kern van deze definitie, namelijk de samenkomst van het creëren en implementeren van nieuwe ideeën, ook de basis van huidige breed gedragen definities.

Een veelvuldig toegepaste definitie van innovatie is die van West en Farr (1990), die innovatie beschrijven als: *the intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, the organization or wider society.* (p. 9 in Anderson, et al., 2004).

Hoewel de kern van beide definities neerkomt op de creatie en implementatie van vernieuwing, is op het gebied van de benadering van 'vernieuwing' toch een belangrijke distinctie te maken. Zo benaderde Schumpeter vernieuwing nog als nieuwe combinaties met betrekking tot nieuwe producten, diensten, werkprocessen of markten in het algemeen, waarbij vernieuwing in absolute vorm benaderd wordt (Anderson & King, 1993; King & Anderson, 2002). Andere onderzoekers, zoals West en Farr (1990) stellen daarentegen dat het praktisch onmogelijk is om absolute vernieuwing vast te stellen door de complexe processen waarmee vernieuwing en innovatie gepaard gaat. Om deze reden wordt de meer relatieve benadering van innovatie, zoals terugkomt in de woorden '*new to the relevant unit of adoption*' van de definitie van West en Farr tegenwoordig meer gedragen. Ook binnen dit onderzoek zal deze laatste definitie van West en Farr uit 1990 het uitgangspunt vormen voor de benadering van innovatie; de mate waarin werknemers immers zorgen voor *verbetering* van werkprocessen, producten of diensten ten gevolge van vernieuwing binnen hun huidige werkcontext is immers wat centraal staat. Of deze vernieuwing al eerder in andere organisaties werd toegepast is daarbij van minder groot belang. Dit onderzoek is dus niet gericht op het onderzoeken van innovatie (en innovatief gedrag) in de traditionele vorm van het doen van nieuwe uitvindingen door R&D-teams en organisaties, maar gaat puur over innovatie en innovatief gedrag in de vorm van het brengen van verandering en vernieuwing om zo in te blijven spelen op de veranderende markt en klantbehoeften met het streven het voortbestaan van de organisatie veilig te stellen.

Kijkend naar al het eerdere onderzoek dat gepubliceerd is omtrent innovatie is een belangrijke tweedeling te onderkennen en wel die tussen studies die innovatie tot het object van hun studie nemen en de onderzoeken die innovatie als subject benaderen en zich richten op de specifieke actoren die innovaties initiëren en implementeren (Archibugi & Sirilli, 2001). In een overzichtsstudie van de Jong en Vermeulen (2005) wordt duidelijk dat binnen de innovatie als object benadering een verdere categorisatie mogelijk is op basis van sub-thema. De benadering van innovatie als subject kent daarentegen een verdere uitsplitsing op basis van analyseniveau. Binnen deze studie staat het innovatief gedrag van individuele werknemers centraal, waarmee sprake is van een subjectieve benadering van innovatie; het gedrag van de individuele werknemer vormt immers het object van onderzoek.

2.1.2 Innovatief gedrag van medewerkers

Om helder te krijgen wat verstaan wordt onder het concept *innovatief gedrag van medewerkers* is het allereerst van belang om duidelijk te maken in welke opzichten de hieraan gelieerde concepten met de betekenis van innovatieve work behaviour overlappen en op welke punten zij van elkaar verschillen. Zo zijn de begrippen innovatief gedrag en creativiteit in het verleden vaak

als inwisselbare concepten toegepast, terwijl creativiteit slechts een onderdeel vormt van het meer omvattende concept van innovative work behaviour. Martins en Terblanche definiëren creativiteit dan ook als: *'the generation of new and useful/valuable ideas for products, services, processes and procedures by individuals or groups in a specific organisational context'* (Martins & Terblanche, 2003, p. 67); een definitie waarin de daadwerkelijke implementatie van de vernieuwing achterwege blijft, terwijl dit een cruciaal onderdeel vormt van innovatief gedrag.

Waar onderzoek rondom innovatie zich in het verleden hoofdzakelijk gericht heeft op creativiteit, blijkt een relatief nieuw veld van onderzoek zicht te richten op het proactieve gedrag en toekomst gerichte acties van werknemers om op die manier de huidige situatie te veranderen en verbeteren. Binnen deze studies wordt onderscheid gemaakt in proactief gedrag (Crant, 2000), 'taking charge' (Morrison & Phelps, 1999), voice (Van Dyne & LePine, 1998) en ten slotte Innovative work behaviour (Janssen, 2000), waarvan deze laatste stroming van onderzoek overeenkomt met de betekenis van innovatief gedrag van medewerkers van deze studie. Studies omtrent proactief gedrag, taking charge en voice richten zich met name op het realisatievermogen van individuen, nadat een idee al gecreëerd is of een probleem geïdentificeerd. In tegenstelling tot creativiteit, wat zich met name richt op de start van het innovatieproces en zaken als het exploreren en genereren van nieuwe ideeën omvat, gaan deze proactieve gedragingen dus expliciet in op de latere fases binnen het innovatieproces. Hierover wordt ook wel gesteld dat de concepten rondom proactief gedrag cruciaal zijn met betrekking tot de vertaalslag van de creatieve ideeën naar succesvol geïmplementeerde innovaties (Frese, 2000 in Rank, Pace & Frese, 2004). Net als bij creativiteit kan dus gesteld worden dat proactief gedrag weliswaar een onderdeel kan zijn van het proces van innovatie, maar enkel op basis hiervan niet van innovatief gedrag gesproken kan worden (Parker et al., 2006).

Net als proactief gedrag maakt dus ook innovative work behaviour deel uit van de relatief nieuwe stroom van onderzoek naar innovatie als subject van onderzoek en het individu als actor die deze innovatie bewerkstelligd (Janssen, 2000). In tegenstelling tot de studies omtrent creativiteit en proactief gedrag kan echter gesteld worden dat innovative work behaviour een meeromvattend concept is en aandacht heeft voor alle individuele gedragingen die gerelateerd zijn aan innovatie (de Jong & Den Hartog, 2007).

In lijn met de definitie van innovatie en in gedachten houdende dat innovative work behaviour betrekking heeft op alle aan innovatie gerelateerde gedragingen, wordt de volgende definitie aan dit concept toegekend: *an individual's behaviour that aims to achieve the initiation and intentional introduction (within a work role, group or organization) of new and useful ideas, processes, products or procedures* (Farr & Ford, 1990).

Hoewel deze definitie redelijk helder is, staat de precieze operationalisering van het concept 'innovative work behaviour' nog altijd ter discussie (de Jong, 2006). Allereerst gaat deze discussie in op de wijze waarop het proces van innovatie en daarmee innovative work behaviour te structureren en analyseren is. Innovative work behaviour gaat, zoals daarnet gesteld werd, immers om alle aan innovatie gerelateerde gedragingen van werknemers. Om hier inhoudelijk iets over te kunnen zeggen is een structurering van het innovatieproces allereerst noodzakelijk. De meeste toegepaste wijze van structurering en analyse van het proces van innovatie is middels het activity-stage model (King & Anderson, 2002); waarbij het innovatieproces wordt opgedeeld in een aantal verschillende activiteiten die doorlopen moeten worden bij de ontwikkeling van een nieuw product, een nieuwe dienst of de vernieuwing van een werkproces. Deze wijze van structureren kent echter veel kritiek. Een dergelijke lineaire benadering van het innovatieproces zou immers geen recht doen aan de complexe realiteit (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Kanter (1988) bracht eerder tegen een soortgelijke kritiek in dat het activity-stage model weliswaar niet volledig recht doet aan de complexiteit van de werkelijkheid, maar wel erg bruikbaar is als analytisch model. Hoewel de fases waarin innovatie binnen dit onderzoek opgesplitst wordt in werkelijkheid dus mogelijk door elkaar lopen en in meerdere of mindere mate aanwezig zijn, biedt deze opsplitsing in fases de basis voor de verschillende dimensies van het omvattende concept 'innovative work behaviour'.

Waar de meest simplistische toepassing van het activity-stage model leidt tot het onderscheid tussen initiatie en implementatie (Krause, 2004; Dorenbosch, van Engen & Verhagen, 2005), is een opsplitsing in fases tegenwoordig doorgaans gedetailleerder dan deze tweesplitsing. De basis van het onderscheid in initiatie en implementatie blijft hierin echter wel steeds aanwezig, waarbij de scheiding tussen de twee fases het moment vormt waarop besloten wordt of een geïnitieerd idee daadwerkelijk geïmplementeerd zal gaan worden (King & Anderson, 2002). Zo werd eerder al onderscheid gemaakt tussen idea generation, idea promotion en idea realization (Scott & Bruce, 1994). Een verfijning van deze operationalisatie vond vervolgens plaats door de Jong en Den Hartog (2007; 2010) die op basis van verschillende theoretische en empirische studies betogen dat idea generation een verdere opsplitsing vraagt om meer recht te doen aan de complexiteit van de initiatie fase in de realiteit. Zo blijkt uit onderzoek naar creativiteit dat binnen deze initiatiefase idea exploration vooraf gaat aan het daadwerkelijk genereren van nieuwe ideeën; een distinctie in gedragingen waarbij een daadwerkelijk verschillend cognitief vermogen wordt gevraagd van de werknemers (Runco & Chand, 1994; Basadur, 2004) en die tegelijkertijd gepaard gaat met losstaande eigenschappen en determinanten vanuit de omgeving (Shane, 2003). Dit nieuwe inzicht heeft geleid tot de in dit onderzoek gehanteerde operationalisering van innovative work behaviour middels vier onderscheiden dimensies (de Jong & Den Hartog, 2010), in plaats van drie.

2.1.3 De dimensies van Innovative work behaviour

De vier verschillende dimensies die in dit onderzoek gehanteerd zullen worden, komen zoals zojuist benoemd, voort uit een onderzoek van de Jong en Den Hartog (2010) en zijn achtereenvolgens: idea exploration, idea generation, idea championing en idea implementation.

2.1.3.1 Idea exploration

Vermeulen en Barkema (2001 in Gupta, Smith & Shalley, 2006) definiëren exploration als de zoektocht naar nieuwe kennis. Op basis van deze definitie kan dan ook gesteld worden dat idea exploration simpelweg de zoektocht is naar problemen, terreinen of kansen waar verbetering mogelijk is, doorgaans voortgekomen vanuit het vergaren van kennis (Vermeulen en Barkema, 2001 in Gupta, et al., 2006). Om tot de initiatie van een vernieuwend idee te komen, zoeken werknemers dan ook naar manieren om hun huidige producten, diensten of processen te verbeteren of door op dit gebied naar alternatieven te zoeken (Kanter, 1988; Farr & Ford, 1990; Basadur, 2004). Bij idea exploration gaat het enkel om het verkennen van de omgeving en eventuele mogelijkheden, waar zaken als een open houding en een zekere mate van experimenteren een belangrijk onderdeel van vormen (Gupta et al., 2006). Om deze dimensie te concretiseren zou men in het kader van de specifieke onderzoekscontext van deze studie kunnen denken aan de mate van alertheid van een werknemer op geuite kritiek van klanten omtrent de dienstverlening. Het daadwerkelijk alert zijn en het opmerken van de kans tot verbetering is kenmerkend voor de dimensie van idea exploration.

2.1.3.2 Idea generation

Het genereren van ideeën heeft doorgaans betrekking op nieuwe producten, diensten of processen, het toetreden tot nieuwe markten, verbeteringen in huidige werkprocessen of in het algemeen gezegd: het zoeken naar oplossingen voor geïdentificeerde problemen (Van de Ven, 1986; Amabile, 1988; Kanter, 1988). Het gaat hier dan ook niet meer om het verkennen van de omgeving en kansen, maar om het daadwerkelijk produceren van bruikbare ideeën (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Idea generation is dus concreter en meer oplossingsgericht dan het verkennende gedrag wat meer kenmerkend is voor de exploratie dimensie.

2.1.3.3 Idea championing

Nadat een idee tot vernieuwing en verbetering van een product, dienst of werkproces gegeneerd is, is het van belang 'bondgenoten' te creëren. Idea championing wordt dan ook gedefinieerd als het vinden van support voor de ideeën, het genereren van enthousiasme, het

creëren van vertrouwen over het succes van de innovatie en het betrekken van de juiste mensen (Howell, Shea & Higgins, 2005). Op deze wijze dienen werknemers een coalitie van supporters om zich heen te creëren die samen de kracht vormen om het idee vanuit de initiatiefase in de implementatiefase te brengen (Galbraith, 1982; Kanter, 1983, 1988); de dimensie van idea championing kan dan ook een bepalende rol innemen bij het besluit om daadwerkelijk over te gaan op implementatie en ligt daarmee op het snijvlak van de eerder benoemde oorspronkelijke tweedeling van de fases van innovatie.

2.1.3.4 Idea implementation

Idea implementation behelst tenslotte het hele proces van de realisatie van het eerder gegenereerde idee. Hierbij horen zaken als de ontwikkeling van een prototype of model van de innovatie (Kanter, 1988), het testen hiervan en het uiteindelijk produceren en toepassen van het eerder gegenereerde idee. Bij deze toepassing is het van groot belang dat het innovatieve idee tot een onderdeel van de reguliere werkprocessen wordt gemaakt (Kleysen & Street, 2001; Kanter, 1988). Er kan immers pas van innovatie gesproken worden wanneer het eerder geïnitieerde idee op een dergelijke wijze is geïmplementeerd dat de vernieuwing een waardevolle bijdrage voor de organisatie oplevert.

Op basis van dit theoretische onderscheid in vier dimensies als onderdeel van innovatieve work behaviour, wordt in dit onderzoek de multi-dimensionaliteit van dit construct aan de empirie onderworpen.

2.2 Leiderschap

2.2.1 Definiëring en invalshoek

Leiderschap is binnen de wetenschap een veelvuldig onderzocht thema waar in de loop der tijd, net als bij innovatie, steeds weer andere definities aan toegekend zijn. Er is hierdoor geen sprake van één enkele betekenis van leiderschap, maar wetenschappers kiezen doorgaans voor de definitie die het meest passend is bij het betreffende onderzoek. Binnen dit onderzoek is op basis van deze redenering gekozen voor de definitie van Rauch en Behling (1984) aangezien deze definiëring het best aansluit bij de wijze waarop innovatief gedrag binnen dit onderzoek benaderd wordt, namelijk als uiteenlopende gedragingen passend bij verschillende fases van een proces dat leidt tot innovatie. De gekozen definitie luidt dan ook als volgt: *'Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement'* (Rauch & Behling, 1984, in Deanne & Den Hartog, 2001, p. 167). Welke definitie men echter ook kiest, Bryman (1992) merkt op dat de meeste leiderschapsdefinities enkele gemeenschappelijke

basiselementen hebben, namelijk *'groep'*, *'invloed'* en *'doel'*; deze elementen vormen samen de kern van leiderschap.

Eerder onderzoek naar leiderschap kende verschillende stromingen, waarbij de focus uiteenliep van onderzoek naar leiderschapsgedragingen tot het onderzoeken van de effectiviteit van verschillende leiderschapsstijlen in een specifieke context (House, 1971). De meest recente stroming van onderzoek naar leiderschap kent haar oorsprong in de jaren tachtig van de vorige eeuw en benadert leiderschap als het bieden van visie en inspiratie aan volgers met als doel het creëren van loyaliteit en emotionele toewijding (Bryman, 1992). Hoewel binnen dit onderzoek tot op zekere hoogte ook rekening gehouden wordt met de specifieke onderzoekscontext ligt de focus op de zojuist beschreven meest recente onderzoeksstroming. Deze stroming vormde immers de basis voor de full range leadership theory (hierna: FRLT), waarvan transactioneel en transformationeel leiderschap, de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek, onderdeel uitmaken. In de volgende paragrafen zullen zowel de FRLT als transactioneel en transformationeel leiderschap in het bijzonder nader toegelicht worden.

2.2.2 Full range leadership theory

De FRLT en de verschillende componenten die deel uitmaken van dit overkoepelende kader, namelijk transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap, werden in 1985 ontwikkeld door Bass en is in de jaren daarna en ook vandaag de dag nog de meest toonaangevende benadering van leiderschap in wetenschappelijk onderzoek (Avolio & Yammarino, 2002). De ontwikkeling van de FRLT bracht het onderzoek naar leiderschap van de eerder benoemde focus op persoonlijkheidskenmerken, gedragingen en contingentie-benaderingen naar de meer op emotionele en op inspiratie gefocuste effecten van leiders op volgelingen waarmee het verantwoordelijk is voor de onderzoeksfocus van vandaag de dag (Conger, 1999; Hunt, 1999). Onderzoek naar leiderschap op basis van de FRLT wordt door wetenschappers momenteel dan ook het meest onderschreven; de theorie bouwt immers voort op, een clustering van, al het eerdere gefundeerde onderzoek naar leiderschap (Avolio & Yammarino, 2002). Dit onderzoek gaat in op zowel transformationeel als transactioneel leiderschap en laat daarbij laissez-faire leiderschap buiten beschouwing. Deze component van de FRLT wordt doorgaans immers getypeerd als de afwezigheid van leiderschap en past daarmee minder goed in een onderzoek naar de relatie tussen verschillende leiderschapsstijlen en het innovatief gedrag van medewerkers waarbij de aanwezigheid van leiderschap verondersteld wordt.

Ondanks het feit dat de FRLT momenteel wordt gezien als de meest gefundeerde benadering van onderzoek naar leiderschap en de grote hoeveelheid aan studies die zijn uitgevoerd naar de effecten van transactioneel en transformationeel leiderschap, kennen beide leiderschapsstijlen nog een hoop onduidelijkheden met betrekking tot hun voorspellende kracht op werknemersuitkomsten, zo ook met betrekking tot het innovatief handelen van medewerkers. Om deze reden zullen deze bekende leiderschapsconcepten ook hun plek innemen binnen deze studie. Een korte uiteenzetting van transactioneel en transformationeel leiderschap volgt dan ook in deze sectie.

2.2.2.1 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap richt zich op een uitwisseling van bronnen (Conger, Kanungo & Menon, 2000). De werknemer verricht door de werkgever gewenste arbeid in ruil voor een door de werknemer gewenste beloning of het uitblijven van een disciplinerende maatregel. Deze versterking van de transactionele voorwaarden, wordt door veel onderzoekers gezien als een kernelement van effectief leiderschap binnen organisaties (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Bij transactioneel leiderschap als contingent reward, een van de dimensies van transactioneel leiderschap, geeft de leidinggevende vooraf duidelijk aan wat de verwachtingen zijn en geeft hij blijk van waardering of een beloning wanneer deze doelstellingen behaald zijn. In essentie komt deze leiderschapsstijl dus neer op een uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en werknemer die erop gericht is om te voorzien in ieders eigen behoeften (Bass, 1999). Bij de meer correctieve vorm van transactioneel leiderschap, active management-by-exception, specificiert de leidinggevende de standaarden waaraan door de werknemers voldaan moet worden en worden disciplinerende maatregelen genomen wanneer de werknemer zich niet aan deze voorgeschreven standaarden houdt (Bass, et al., 2003). Dergelijk leidinggevend gedrag uit zich in nauwkeurige monitoring op eventueel afwijkend gedrag of fouten van de werknemers waarna bij het constateren hiervan direct een correctieve actie ondernomen wordt. Bij passive management by exception vindt ook enige vorm van monitoring plaats. Deze vorm is echter minder sterk direct controlerend en actie wordt pas ondernomen wanneer afwijkend gedrag van werknemers daadwerkelijk resulteert in problemen (Bass. et al., 2003).

2.2.2.2 Transformationeel leiderschap

Transformationele leiders bieden daarentegen doelstellingen, die verder gaan dan enkel een bevredigende uitwisselingsrelatie op de korte termijn, waarbij de leidinggevende het individu voorbij de directe bevrediging van het eigen belang beweegt (Judge & Piccolo, 2004). Transformationeel leiderschap is dan ook te definiëren als een leiderschapsstijl die het

bewustzijn van de gezamenlijke belangen en interesses onder de leden van de organisatie versterkt en helpt hen deze gezamenlijke doelstellingen ook daadwerkelijk te bereiken (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Dit bewerkstelligen van een gemeenschappelijke missie, het bieden van richting in het werk van de volgers en het helpen bij het bereiken van gezamenlijke doelstellingen komt voort vanuit de vier componenten waar transformationeel leiderschap in uiteen valt (Bass, 1999).

Zo gaat de eerste component van transformationeel leiderschap over *'idealized influence'*, wat tot effect heeft dat deze leiders bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd worden (Bass, et al., 2003). Deze eerste component hangt dan ook sterk samen met charisma (García-Morales, et al., 2012). Ten gevolge van deze eigenschappen wordt de leidinggevende door volgers gezien als iemand met wie zij zich willen identificeren en wiens gedrag ze graag nabootsen. De transformationele leidinggevende wint het respect van de volgers door de behoeften van de volgers boven de eigen behoeften te stellen (Avolio & Yammarino, 2002). Ten slotte deelt de leidinggevende risico's met volgers, maar handelt deze bovendien steeds op basis van onderliggende principes en waarden (Bass, et al., 2003).

Daarnaast zorgt het gedrag van transformationele leiders ervoor dat volgers nut en uitdaging in het werk ervaren, ook wel *'inspirational motivation'*. Dit leidt tot motivatie en een prikkeling van de spirit van individu en het team (Avolio & Yammarino, 2002). Deze uitdaging komt gedeeltelijk voort vanuit de communicatie vanuit de leidinggevende over hoge verwachtingen (García-Morales, et al., 2012). Deze hoge verwachtingen gaan echter gepaard met aantrekkelijke doelen voor de toekomst die de individuen zich uiteindelijk eigen kunnen maken; enthousiasme en optimisme worden hierdoor aangewakkerd (Bass, et al., 2003).

De derde component van transformationeel leiderschap wordt gevormd door *'intellectual stimulation'*, wat erop neerkomt dat leidinggevendenden de intelligentie, kennis en leercurve van werknemers proberen te versterken (García-Morales, et al., 2012). Zo zou het stimuleren van de bevraging van assumpties, het herdefiniëren van problemen en het op een nieuwe manier benaderen van oude situaties zorgen voor extra inzet op het gebied van innovatie en creativiteit (Bass, et al., 2003). Om dergelijk gedrag te stimuleren, worden individuen nooit aangesproken op gemaakte fouten in een publieke setting en wordt gevraagd om het aandragen van nieuwe en creatieve oplossingen voor problemen door werknemers (Bass, et al., 2003).

Ten slotte de component *'individualized consideration'* die er simpelweg op neerkomt dat de leidinggevende een meer coachende rol aanneemt waarbij deze rekening houdt met de individuele behoeften voor groei en prestaties, waardoor de werknemers naar hun hogere niveau van potentie gebracht worden (Bass, et al., 2003).

2.3 Leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers

Binnen dit onderzoek staat de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers centraal. Waar organisaties strategische doelstellingen formuleren zijn de werknemers doorgaans zeer waardevol kapitaal doordat de uitvoering van plannen en zo het behalen van de geformuleerde doelstellingen grotendeels in hun handen ligt. Tegelijkertijd zijn het de leidinggevenden die doorgaans de grootste verbindende en daarmee bepalende factor zijn in de vertaalslag van organisatiedoelstellingen naar werknemers en daarmee voor de mate waarin werknemers in staat en bereid zijn deze doelstellingen daadwerkelijk te realiseren. Deze keten staat bekend als intended-actual-perceived (Wright & Nishii, 2004).

Zo geldt ook voor het bewerkstelligen van innovatief gedrag onder werknemers dat organisaties weliswaar doelstellingen omtrent innovatie en innovatief gedrag kunnen formuleren, maar dat de leidinggevende uiteindelijk een van de belangrijkste determinanten blijkt om het innovatieve gedrag ook daadwerkelijk te bewerkstelligen bij de werknemers (Jung & Avolio, 1999; Scott & Bruce, 1994; Janssen & Van Yperen, 2004). Naast het feit dat interactie tussen leidinggevende en werknemer doorgaans immers relatief intensief is, is het de leidinggevende die medeverantwoordelijk is voor het creëren van een innovatie-stimulerende werkcontext. In de volgende sectie van het theoretisch kader zal dan ook onderbouwd worden waarom bepaalde leidinggevende stijlen verondersteld worden positief dan wel negatief samen te hangen met (de verschillende dimensies van) het innovatieve gedrag van werknemers.

Hierbij zal zowel voor transformationeel als voor transactioneel leiderschap de relatie met de afzonderlijke dimensies van innovatief gedrag onderbouwd worden. Op deze wijze wordt gepoogd meer nuance te geven aan het inzicht in de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag. Aangezien een empirisch onderscheid per dimensie in eerdere studies echter niet mogelijk bleek (de Jong & Den Hartog, 2010) is de kans zeer reëel dat onderbouwde relaties per afzonderlijke dimensie ook binnen dit onderzoek niet empirisch te toetsen zijn. Daarom zal na de onderbouwing van de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en de afzonderlijke dimensies van innovatief gedrag ook steeds de relatie tussen die betreffende leidinggevende stijl en innovatief gedrag als overkoepelend concept onderbouwd worden.

2.3.1 Transformationeel leiderschap en de dimensies van innovative work behaviour

De eerste twee dimensies van innovative work behaviour, idea exploration en idea generation, komen, zoals eerder gesteld werd, sterk overeen met verschillende aspecten van het concept creativiteit (Gupta et al., 2006; March, 1991). Het aspect van ideeën exploratie en generatie en dus creativiteit komt hoofdzakelijk voort vanuit de verbeeldingskracht van een individu, wat

vereist dat deze 'outside the box' kan denken, niet blijft hangen in routines en algemene aannames, maar in staat is verschillende gedachten met elkaar te verbinden en komt met nieuwe ideeën (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009). Een leiderschapsstijl die creatief en idee explorerend en generend gedrag stimuleert, zet dus aan tot een grotere variantie in het gedrag van de werknemers. Dergelijke stimulerende leiderschapsgedragingen worden ook wel 'opening leader behaviours' genoemd en komen neer op gedragingen zoals het aanmoedigen van experimenteren en anders aanpakken van zaken, ruimte geven voor onafhankelijke denken en handelen en het steunen van werknemers wanneer zij de gebruikelijke gang van zaken uitdagen (Rosing et al., 2011).

Dergelijke gedragingen zijn direct in lijn met de transformationele stijl van leidinggeven, die zich immers kenmerkt door een focus op het bewerkstelligen van transformatie en verandering (Bass & Riggio, 2006); de belangrijkste drivers voor het proces van creativiteit (Oke, et al., 2009). Gedragingen als het bevragen van de status quo en het stimuleren tot experimenteren komen terug in de dimensie van intellectual stimulation (Bass, et al., 2003). Bovendien steunt de leidinggevende het innovatieve gedrag, biedt deze autonomie en uitdaging (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) en worden eventuele fouten niet (publiekelijk) afgestraft, waardoor werknemers zich eerder richten op het als nastrevenswaardig gepresenteerde explorerende en idee genererende gedrag (Conger & Kanungo, 1987). Wanneer zij zich zorgen zouden maken over het begaan van eventuele fouten, zou dit de creativiteit immers in de weg staan. Het nastrevenswaardige element wordt versterkt door de dimensie 'individualized consideration' van transformationeel leiderschap, doordat de erkenning en aanmoediging van de leidinggevende fungeert als een beloning voor de werknemers (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). De inspirational motivation van transformationele leidinggevendens zorgt er bovendien voor dat individuen zich verbinden aan de hogere organisatievisie en -doelstellingen, wat stimulerend werkt voor de inzet voor idee explorerend en genererend gedrag (Bass & Avolio, 1995; Sosik, Kahai & Avolio, 1998); hierdoor wordt immers duidelijk wat het nut is van de ideeën exploratie en generatie. Ten slotte blijkt creativiteit ook gestimuleerd te worden door de sterke emotionele relatie die ten gevolge van de idealized influence doorgaans bestaat tussen transformationele leidinggevendens en de werknemers (Bass, 1990). Enerzijds doordat emotionele toewijding op zichzelf leidt tot hogere niveaus van creativiteit (Hunt, Stelluto & Hooijberg, 2004). Anderzijds doordat deze emotionele toewijding er toe leidt dat ook de overige dimensies van transformationeel leiderschap een sterkere uitwerking hebben, doordat werknemers makkelijker dingen van hun leidinggevende aannemen of het gedrag van de leidinggevende als voorbeeld zien en nabootsen (Bass, et al., 2003). In eerdere studies bleek transformationeel leiderschap dan ook positief samen te hangen met idea exploration en generation (Sosik, Kahai,

& Avolio, 1998; Sosik, Kahai, & Avolio, 1999) en creativiteit in het algemeen (Shin & Zhou, 2003; Gong, Huang & Farh, 2009).

Op basis van het voorgaande wordt het volgende verondersteld:

H1a: *Transformationeel leiderschap hangt positief samen met idea exploration als dimensie van innovative work behaviour.*

H1b: *Transformationeel leiderschap hangt positief samen met idea generation als dimensie van innovative work behaviour.*

Naast idea exploration en idea generation wordt echter aangenomen dat transformationeel leiderschap ook positief samenhangt met de overige dimensies van innovative work behaviour, namelijk idea championing en idea implementation. Voor idea championing geldt immers dat een individu een idee moet identificeren als zijnde zijn of haar eigen idee en dit idee vervolgens moet promoten, met daarbij het risico op weerstand en imagoschade (Crant, 2000). Uit een eerder onderzoek bleek dat idea champions meer risico nemen en bovendien meer transformationele leiderschapsgedragingen vertonen (Howell & Higgins, 1990). Het eigen maken van ideeën, het nemen van risico en vertonen van transformationele leiderschapsgedragingen blijken dus passend bij idea championing. Zoals zojuist al genoemd werd, zorgen intellectual stimulation en individualized consideration ervoor dat individuen eerder risico's nemen (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), draagt 'inspirational motivation' bij aan het internaliseren van doelstellingen en ideeën (Bass & Avolio, 1995) doordat werknemers inzien waaraan bepaalde zaken bij (kunnen) dragen en maakt de idealized influence dat individuen de transformationele leidinggevende als rolmodel zien en daarom transformationele gedragingen overnemen (Bass, et al., 2003). Op basis van het voorgaande blijkt transformationeel leiderschap in te grijpen op idea championing gedragingen. Bovendien is aangetoond dat idea champions veel verder gaan dan hun formele functie-eisen, wat wijst op het feit dat idea championing een sterke vorm van extra-role behaviour is (Morrison & Phelps, 1999). Feit dat meerdere malen is aangetoond dat transformationeel leiderschap leidt tot extra-role behaviour (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) vormt dan ook extra onderbouwing voor de aanwezigheid van een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en idea championing.

H1c: *Transformationeel leiderschap hangt positief samen met idea championing als dimensie van innovative work behaviour.*

Opvallend genoeg wordt in eerdere studies naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag in het algemeen hoofdzakelijk aandacht besteed aan het veronderstelde

effect van deze leiderschapsstijl op de creativiteit (bijvoorbeeld Oke, et al., 2009; Rosing et al., 2011) en in enkele gevallen aan het promoten van de ideeën (bijvoorbeeld Crant, 2000; Howell & Higgins, 1990), maar is de relatie met idea implementation relatief onderbelicht. Dit valt te verklaren vanuit het feit dat een focus op transitie en verandering mogelijk minder gewenst is in de implementatiefase, waarin vasthouden aan gemaakte keuzes tot op zekere hoogte nodig is om tot succesvolle implementatie te komen (Rosing et al., 2011). Desalniettemin blijkt transformationeel leiderschap op basis van het beperkt aantal beschikbare studies een positieve voorspeller voor de mate waarin werknemers zich bezig houden met de implementatie van nieuwe ideeën (Michaelis, Stegmaier & Sonntag, 2009; 2010; Krause, 2004). Dit wordt met name toegeschreven aan de wijze waarop transformationeel leiderschap positief ingrijpt op motivatie en het feit dat de implementatiefase zich kenmerkt door tegenslagen en zaken ook hier doorgaans anders lopen dan gepland (Jansen, et al., 2009). Transformationeel leiderschap blijkt dan ook van belang doordat deze leiderschapsstijl bijdraagt aan het vasthouden van energie en motivatie om ook de implementatiefase te doorstaan.

H1d: Transformationeel leiderschap hangt positief samen met idea implementation als dimensie van innovative work behaviour.

2.3.2 Transformationeel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers

Kijkend naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag in het algemeen is op basis van eerder onderzoek vast te stellen dat transformationeel leiderschap theoretisch verondersteld wordt overwegend positief samen te hangen met het innovatieve gedrag van werknemers. Toch blijkt het effect van deze leiderschapsstijl op het innovatief gedrag van werknemers wisselend en in sommige gevallen tegenstrijdig met de theoretische veronderstellingen.

In een meta-analyse van Rosing, Frese & Bausch (2011) kwam de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatie op basis van 31 onderzoeken op een gemiddelde gecorrigeerde correlatie van 0.28. Hierbij blijkt echter sprake van een sterke variatie per studie uiteenlopend van -0.31 tot 0.84, waarbij de kanttekening gemaakt wordt dat individueel innovatief gedrag significant minder sterk bepaald wordt door de transformationele leiderschapsstijl dan dat deze vorm van leiderschap bepalend is voor organisatie innovatie.

Desalniettemin wordt op basis van de eerdere inhoudelijke onderbouwingen per afzonderlijke dimensie van innovatief gedrag een positief effect van transformationeel leiderschap op innovatief gedrag van medewerkers als overkoepelend concept verondersteld. Feit dat het vertonen van innovatief gedrag binnen de specifieke onderzoekscontext niet tot de formele taak

van de werknemers behoort en dus per definitie een vorm van extra-role behaviour is, maakt het positieve effect van transformationeel leiderschap immers nog waarschijnlijker.

H1: Transformationeel leiderschap hangt positief samen met het innovatieve gedrag van medewerkers.

2.4.1 Transactioneel leiderschap en de dimensies van innovatieve work behaviour

Eerder onderzoek naar de relatie tussen transactioneel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers is op zichzelf al relatief beperkt. Dit geldt in het bijzonder voor studies naar het effect van deze leiderschapsstijl op de afzonderlijke dimensies van innovatief gedrag. Inhoudelijke redenering leidt echter wel tot logische aannames. Zo wordt allereerst een negatieve relatie verwacht tussen transactioneel leiderschap en zowel idea exploration als idea generation. Transactionele leidinggevers communiceren immers expliciet over verwachtingen met betrekking tot de te bereiken uitkomsten en over de wijze waarop werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden. Doordat wensen en de voorkeur omtrent de wijze van handelen en de te bereiken resultaten heel duidelijk door de leidinggevende zijn geëxpliciteerd, zullen werknemers hier eerder aan vasthouden en hierdoor minder snel buiten de bekende paden treden (Nederveen Pieterse, et al., 2009). Dit effect van het navolgen van voorgeschreven gedrag wordt nog eens versterkt doordat transactionele leidinggevers het gedrag van werknemers vervolgens monitoren. Doordat medewerkers gemonitord worden, zullen zij immers minder risico's nemen, doordat zij de druk voelen zich op de voorgeschreven manier te gedragen. Zij zullen minder geïnspireerd zijn door de taak zelf en meer gefocust op externe zorgen, zoals de mening van de leidinggevende (Deci & Ryan, 1987), wat van negatieve invloed is op hun creativiteit. Medewerkers die sterk gemonitord worden, zullen zich dan ook houden aan eerder bewezen routines om zich er zo van te verzekeren dat zij hun opgelegde targets zullen halen (Hitt, Hoskisson, Johnson and Moesel, 1996). Zij zijn onder transactioneel leiderschap dan ook minder snel geneigd een situatie te veranderen, wanneer zij kansen voor verbetering zien (Gebert, et al., 2003); zaken die van cruciaal belang zijn voor creativiteit en het exploreren en genereren van ideeën. Meerdere keren werd dan ook een negatief verband aangetoond tussen transactioneel leiderschap en creativiteit (Oldham & Cummings, 1996, Ehigie & Akpa, 2004; Amabile, 2004), wat een belangrijke aanwijzing vormt voor de negatief veronderstelde relatie tussen transactioneel leiderschap en de eerste twee dimensies van innovatief gedrag.

H2a: Transactioneel leiderschap hangt negatief samen met idea exploration als dimensie van innovatieve work behaviour.

H2b: *Transactioneel leiderschap hangt negatief samen met idea generation als dimensie van innovative work behaviour.*

Waar eerder duidelijk werd dat idea championing vraagt om identificatie van de werknemer met een specifiek idee en het durven nemen van risico's met betrekking tot eventuele weerstand en de kans op imagoschade ten gevolg van het promoten (Crant, 2000) lijken deze zaken haaks te staan op de wijze waarop transactionele leiders werknemers aansturen. Zo bleek zojuist dat transactionele aansturing, met expliciete communicatie omtrent wijze van handelen en te bereiken resultaten en sterke monitoring, werknemers er van weerhoudt om risico's te nemen (Nederveen, Pieterse, et al., 2009; Deci & Ryan, 1987). Ook het eigen maken van ideeën is onwaarschijnlijk wanneer de leidinggevende het uitvoeren van de taak, en dus ook het promoten van een idee, als nastrevenswaardig presenteert enkel om de beloning die hier tegenover staat (Ehigie & Akpan, 2004). Daarnaast bleek idea championing een duidelijke vorm van extra-role behaviour (Morrison & Phelps, 1999), wat haaks staat op de in-role sturing van transactionele leidinggevendenden. Op basis van het voorgaande wordt dan ook het volgende gesteld:

H2c: *Transactioneel leiderschap hangt negatief samen met idea exploration als dimensie van innovative work behaviour.*

In tegenstelling tot met name het exploreren en genereren, maar in mindere mate ook het promoten van ideeën, vraagt de implementatie van ideeën in meerdere mate om efficiëntie, oriëntatie op doelen en routinematige uitvoering. Implementatie komt dan ook sterk overeen met exploitatie (Rosing et al., 2011). De kern van exploitatie komt in tegenstelling tot exploratie neer op het reduceren van variantie (Gupta et al., 2006; March, 1991), waardoor het stimuleren van exploitatie en dus succesvolle implementatie hoofdzakelijk neerkomt op het reduceren van variantie in het gedrag van de werknemers. Waar exploratie gestimuleerd wordt door opening leader behaviours, wordt verondersteld dat het de closing leader behaviours zijn die succesvolle implementatie stimuleert. 'Closing' heeft hierbij betrekking op het stroomlijnen en vernauwen wat noodzakelijk is om de eerder benoemde reductie van variantie in werknemersgedrag te bewerkstelligen (Rosing et al., 2011); wanneer werknemers blijven hangen in creatieve uitspattingen komt implementatie van eerder gegenereerde ideeën immers nooit succesvol van de grond. In het rijtje van closing leader behaviours zijn onder andere terug te vinden: het nemen van correctieve acties, het uitzetten van richtlijnen en het monitoren van behaalde doelen (Rosing et al., 2011). Deze leiderschapsgedragingen zijn sterk in lijn met de gedragingen die eerder in dit theoretisch kader benoemd werden als de gedragingen van transactionele leidinggevendenden. Deze gedragingen resulteren in een duidelijke structuur, vergelding voor

prestaties – die in de implementatie fase immers veel concreter zijn waardoor hier beter op te sturen is – en discipline (Oke, et al., 2009). In tegenstelling tot de overige dimensies van innovatieve work behaviour is deze sturing en disciplineren die hoort bij transactioneel leiderschap wel zeer passend bij de concretisering en efficiëntie die nodig is in het proces van de implementatie van ideeën. Eerder is dan ook een positieve relatie aangetoond tussen transactioneel leiderschap en (ideeën) implementatie (Aarons, Ehrhart, Farahnak, Hurlburt, in review; Glasgow, McCaul & Fisher, 1993). Op basis van het voorgaande, wordt het volgende verondersteld:

H2d: Transactioneel leiderschap hangt positief samen met idea implementation als dimensie van innovatieve work behaviour.

2.4.2 Transactioneel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers

Waar bij transformationeel leiderschap een positieve samenhang met alle afzonderlijke dimensies van innovatief gedrag van medewerkers verondersteld werd, zijn de verwachtingen in de relaties tussen transactioneel leiderschap en de afzonderlijke dimensies van innovatief gedrag wisselend. Zo wordt een negatief effect verondersteld met betrekking tot idea exploration, generation en championing, maar blijkt transactioneel leiderschap naar verwachting een positieve determinant voor idea implementation.

Kijkend naar het beperkte onderzoek dat eerder werd gedaan naar de relatie tussen transactioneel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers bleken resultaten zeer wisselend, lopend van significant negatief tot significant positief (Rosing, et al., 2011). Positieve veronderstellingen kwamen daarbij voornamelijk voort vanuit het feit dat een directe beloning plaatsen tegenover het verrichten van een bepaalde taak deze taak nastrevenswaardig zou maken (Nederveen Pieterse, et al., 2010). De veronderstellingen omtrent een negatieve relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag gingen daarentegen in op het feit dat transactioneel leiderschap hoofdzakelijk gefocust is op in-role prestaties van medewerkers en minder op activiteiten die daarbuiten liggen. Dit gegeven zou met name van grote (negatieve) invloed zijn op banen waarbij innovatie geen expliciet deel van de taakbeschrijving vormt (Nederveen Pieterse, et al., 2010). Aangezien dit laatste het geval is binnen de specifieke onderzoekscontext, blijken deze negatieve effecten van transactioneel leiderschap binnen deze context sterk hun uitwerking te kunnen hebben, terwijl de positieve effecten van het stellen van een beloning tegenover het uitvoeren van een taak naar verwachting wegvallen aangezien deze beloningen doorgaans tegenover het verrichten van in-role taken gesteld zullen worden. Op basis van voorgaande beredenering en het feit dat onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag voorheen voornamelijk gericht was op R&D-teams en –organisaties, is het

dan ook waarschijnlijk dat de eerder positief vastgestelde relaties toegeschreven kunnen worden aan het feit dat innovatie en innovatief gedrag in deze studies een primair onderdeel vormden van de werkzaamheden.

Daarnaast weegt het negatieve effect van transactioneel leiderschap op idea exploration, generation en championing naar verwachting zwaarder dan het eerder als positief veronderstelde effect van transactioneel leiderschap op de dimensie idea implementation van IWB. Al met al zullen werknemers transactionele gedragingen overwegend als controlerend en demotiverend ervaren wat van negatieve invloed is op het innovatieve gedrag van deze medewerkers (Deci & Ryan, 1987). Omtrent de relatie tussen transactioneel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers als overkoepelend concept wordt dan ook het volgende verondersteld:

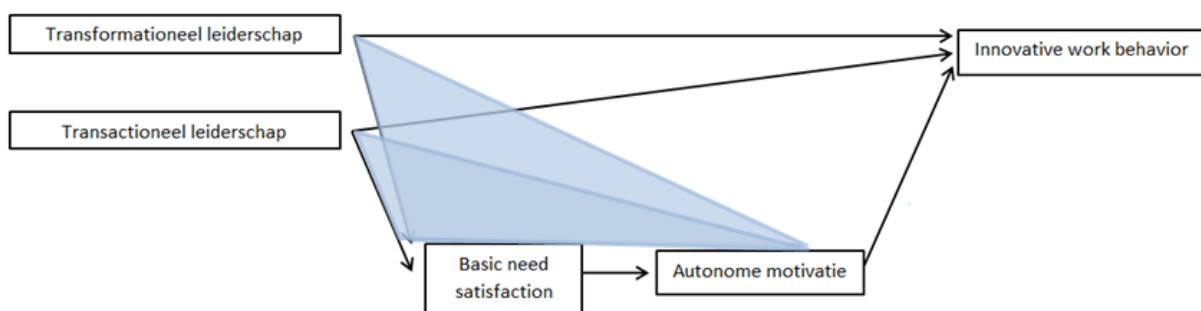
H2: Transactioneel leiderschap hangt negatief samen met het innovatieve gedrag van medewerkers.

Door de onzekerheid over het multidimensionale karakter van de meetschaal voor innovatieve work behaviour in de empirie en het beperken van de complexiteit van veronderstelde relaties binnen dit onderzoek zullen mediatie en moderatie enkel theoretisch onderbouwd en empirisch getoetst worden voor de relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers als overkoepelend concept.

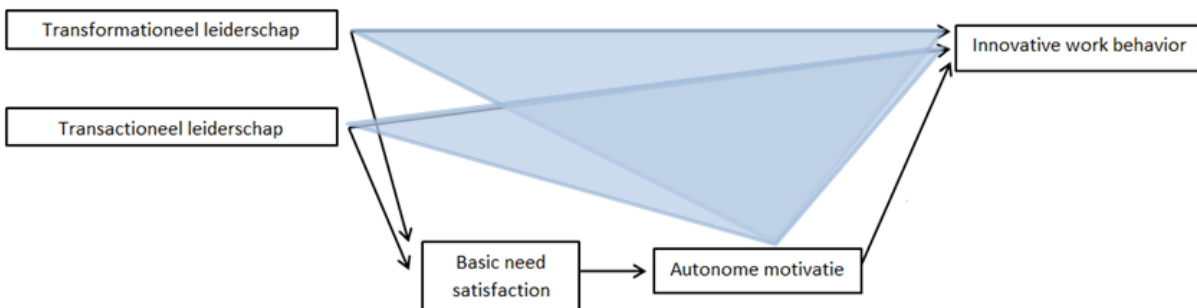
2.5 De value chain tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers

Hoewel het belang van enkele mediërende variabelen in de relatie tussen de verschillende leiderschapsstijlen en werknemersuitkomsten middels onderzoek zijn vastgesteld, is dergelijk onderzoek naar mediërende variabelen specifiek voor de relatie met innovatief handelen van werknemers tot op heden zeer beperkt gebleven (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Doordat het precieze verloop van de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers echter nog onduidelijk is, is voor toekomstig onderzoek meermalen gewezen op het belang van het opnemen van mediërende effecten in het onderzoeksmodel (de Jong & Den Hartog, 2007; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Nederveen Pieterse, et al., 2010). Binnen dit onderzoek zijn zowel basic need satisfaction als autonome motivatie opgenomen als mediërende variabelen. Enerzijds wordt daarbij een mediërend effect verondersteld van basic need satisfaction op de relatie tussen leiderschap en autonome motivatie, anderzijds wordt verwacht dat autonome motivatie een mediator vormt in de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers. Middels het onderzoeken van de mediatie-effecten van beide concepten, wordt gepoogd de gehele value chain bloot te leggen tussen leiderschap en het innovatief gedrag van werknemers,

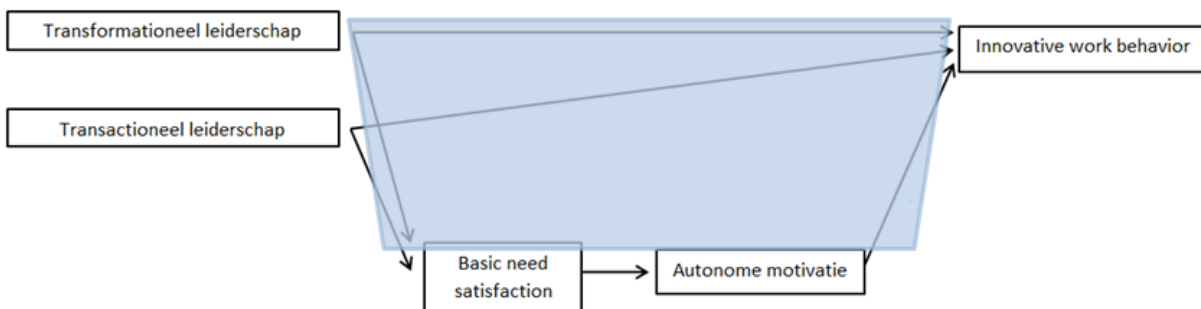
zodat inzicht wordt verkregen in deze black box en aangetoonde relaties verklaard kunnen worden. De keuze voor basic need satisfaction en autonome motivatie als specifieke mediators werd in de inleiding van dit hoofdstuk al nader toegelicht. Allereerst zal nader worden ingegaan op de veronderstelde relaties die aanwezig moeten zijn om het mediatie-effect van basic need satisfaction aan te tonen (zie figuur 1.). Vervolgens zullen de relaties behandeld worden die daarnaast voor een mediërend effect van autonome motivatie op de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers aanwezig moeten zijn (zie figuur 2). Ten slotte leiden beiden veronderstelde mediators tot een complete veronderstelde value chain tussen de leiderschapsstijlen en het innovatieve gedrag van medewerkers (zie figuur 3).



Figuur 1. Veronderstelde relaties voor mediatie-effect van basic need satisfaction



Figuur 2. Veronderstelde relaties voor mediatie-effect van autonome motivatie



Figuur 3. Veronderstelde value chain tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers

2.5.1 Het mediërende effect van basic need satisfaction

2.5.1.1 Leiderschap en autonome motivatie

Voordat nader ingegaan wordt op de relatie tussen leiderschap en autonome motivatie is het van belang om helder te hebben wat we precies onder motivatie verstaan en welke verschillende vormen van motivatie te onderscheiden zijn. Zo wordt het concept motivatie door Ryan en Deci gedefinieerd als: *'to be moved to do something'* (2000, p. 54); men voelt een prikkel om iets te doen. Motivatie kan daarbij echter niet enkel variëren in de mate –het level- waarin deze aanwezig kan zijn, maar ook de verschillende soorten of het type waarin deze aanwezig is –de oriëntatie van de motivatie (Ryan & Deci, 2000).

Vanuit de Self-Determination Theory (ook wel SDT), worden verschillende types van motivatie onderscheiden (Deci & Ryan, 1985 in Ryan & Deci, 2000). In de basis komt dit onderscheid neer op autonome motivatie, waarbij handelen voortkomt vanuit eigen wil en het ervaren van keuze en gecontroleerde motivatie, waarin men een gevoel van druk ervaart om een actie uit te voeren of dit doet omdat het moet (Gagné & Deci, 2005). De meest uiterste vorm van autonome motivatie is 'intrinsieke motivatie' waarbij men een taak uitvoert, omdat men hier belangstelling voor of interesse in heeft, omdat de taak of actie op zichzelf staand als waardevol gezien wordt. Waar intrinsieke motivatie geheel autonoom is, is externe regulatie het soort motivatie dat geheel gecontroleerd is en volledig gericht op een externe vraag (Gagné & Deci, 2005); het gaat om het verlangen om bepaalde doelen of uitkomsten te bereiken die losstaan van de taak of het werk op zich (Amabile, 1993). Externe regulatie maakt daarmee onderdeel uit van extrinsieke motivatie, waarvan de verschillende vormen in meerdere of mindere mate gecontroleerd of autonoom gereguleerd zijn. Naast externe regulatie, komen de overige vormen van extrinsieke motivatie voor wanneer waarden, attitudes of gedrags-reguleringen, die van oorsprong extern zijn, geïnternaliseerd worden (Ryan, 1995; Gagné & Deci, 2005). Feit of een individu achter zijn of haar eigen gedrag staat ten gevolge van eigen interesses en waarden of bepaald gedrag vertoont door een bepaalde controle die buiten die persoon zelf ligt, bepaalt het belang en de waarde die een individu aan zijn of haar eigen handelen en dat van anderen hecht (Ryan & Connell, 1989). Vanuit dit gegeven is al vele malen aangetoond dat autonome motivatie zeer positieve werknemersuitkomsten met zich meebrengt; iets waar in de volgende sectie dieper op in gegaan zal worden voor innovatief gedrag als specifieke werknemersuitkomst.

Extrinsieke motivatie				Intrinsieke motivatie
Externe regulatie	Geïntrojecteerde regulatie	Geïdentificeerde regulatie	Geïntegreerde regulatie	
Externe beloningen, straffen en verwachtingen	Interne beloningen, straffen en verwachtingen	De activiteit is persoonlijk nuttig of belangrijk	Het belang van de activiteit past bij de eigen waarden	De activiteit is op zich interessant
Gecontroleerde motivatie		Autonome motivatie		

Figuur 4: Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte, de Lens & Andriessen (2009)

Kijkend naar transactioneel en transformationeel leiderschap is meerdere malen aangetoond dat transactioneel leiderschap sterker positief samenhangt met gecontroleerde motivatie en transformationeel leiderschap een positieve voorspeller is voor autonome motivatie (Jung, 2001; Bono & Judge, 2003). De uitwisselingsrelatie die de transactionele leiderschapsstijl immers kenmerkt, is erop gericht om een medewerker een taak uit te laten voeren in ruil voor een beloning of het uitblijven van een straf. Dergelijk leiderschap maakt dan ook dat een werknemer de taak op zichzelf niet als nastrevenswaardig ervaart, maar deze uitvoert omwille van de wenselijke uitruil; iets wat in lijn is met gecontroleerde motivatie. Transformationeel leiderschap gaat juist over het internaliseren van de taak door het ervaren van nut en uitdaging, waardoor het uitvoeren van de taak op zichzelf nastrevenswaardig wordt, zonder dat hier een extrinsieke beloning of straf tegenover staat (Bass, 1985; 1990). Op basis van het voorgaande wordt dan ook geconstateerd dat transactioneel leiderschap positief samenhangt met gecontroleerde motivatie, en dus negatief met autonome motivatie. Daarnaast wordt een positieve samenhang verwacht tussen transformationeel leiderschap en autonome motivatie.

2.5.1.2 Leiderschap en basic need satisfaction

Een tweede veronderstelde relatie heeft betrekking op de concepten leiderschap en basic need satisfaction; de veronderstelde mediator. Het concept basic need satisfaction verwijst naar de bevrediging van de behoefte aan een gevoel van autonomie, competentie en sociale en emotionele verbinding. Het gevoel van autonomie heeft hierbij allereerst betrekking op het ervaren van een gevoel uitvoering te kunnen geven aan de eigen wil en eigen keuzes en het gevoel te hebben niet gecontroleerd te worden door krachten los van het individu zelf (deCharms, 1968; Ryan & Deci, 2000). De behoefte aan competentie refereert naar het gevoel van meesterschap en effectiviteit dat men heeft over het eigen handelen en komt voort vanuit de mogelijkheden die iemand heeft en krijgt het eigen kunnen toe te passen en verder te ontwikkelen (Ryan & Deci, 2000; van den Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens & Lens, 2010).

Het gevoel van relatedness ten slotte gaat over het gevoel van verbinding en het gevoel betekenisvol voor anderen te zijn (Deci & Ryan, 2000; Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013).

Leiderschap wordt verondersteld als een van de belangrijkste factoren bij behoeftebevrediging (Kovjanic, et al., 2013). Het zijn immers de leidinggevers die (de perceptie van) de werknemers beïnvloeden met betrekking tot doelen, taken en beloningen en zij creëren op die manier banen voor werknemers die meer of minder tegemoet komen in de psychologische basisbehoeften van de werknemers (Kovjanic et al., 2013). Sommige leiderschapsstijlen grijpen dan ook beter in op de psychologische basisbehoeften van individuen dan anderen (Yukl, 2006, in Hetland, et al., 2011). Hieronder zullen de verwachtingen gepresenteerd worden omtrent de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap met de mate waarin individuen bevredigd worden in hun psychologische basisbehoeften.

Transformationeel leiderschap en basic need satisfaction

In veel studies wordt beargumenteerd dat de positieve werknemersuitkomsten van transformationeel leiderschap voor een groot deel voortkomen vanuit de positieve invloed die deze leiderschapsstijl heeft op de intrinsieke motivatie van werknemers, die indirect voortkomt vanuit een effectieve bevrediging van de psychologische basisbehoeften (Bass, et al., 2003; Bass, 1999; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Dick, 2012). Zo wordt allereerst verondersteld dat transformationele leiders bijdragen aan een gevoel van autonomie doordat deze leiders het werk van individuen betekenisvol maken voor werknemers door de waardevolle aspecten van iemands taak te benadrukken en door aantrekkelijke toekomstdoelen te formuleren. Werknemers ervaren deze doelstellingen hierdoor als zijnde gelijk aan hun eigen doelen (Bono & Judge, 2003), waardoor zij het gevoel hebben deze doelstellingen vanuit eigen keuze en wilsovertuiging na te streven. Tegelijkertijd ervaren werknemers een gevoel van autonomie doordat transformationele leiders de mening van werknemers meeneemt bij het nemen van besluiten (Bass, 1985) en bieden transformationele leidinggevers de vrijheid, en dus autonomie, aan werknemers om zelf manieren te ontwikkelen waarop ze hun werk op effectieve wijze kunnen uitvoeren. Daarnaast kenmerkt een gevoel van autonomie zich door de afwezigheid van directe controle door een leidinggevende (Ryan & Deci, 2008). Transformationele leiders kenmerken zich door de afwezigheid van deze directe controle; doordat de doelstellingen van individuele werknemers immers gelijkgesteld zijn aan hogere team- of bedrijfsdoelstellingen, is het waarschijnlijk dat de werknemers de door de leidinggevende gewenste doelstellingen op autonome wijze zullen nastreven.

Ook op de psychologische basisbehoefte van 'competence', grijpt transformationeel leiderschap goed in doordat transformationele leiders ernaar streven de kennis en vaardigheden van

werknemers te verbeteren door training en zij tegelijkertijd een werkklimaat creëren van vertrouwen en respect (Isaksen, 1983). De leiders uiten hoge verwachtingen, maar dragen tegelijkertijd het vertrouwen uit dat de werknemers in staat zijn deze gestelde doelen en verwachtingen te bereiken, wat hen een gevoel van competentie geeft (Shamir, House & Arthur, 1993). Bovendien vindt door dergelijk gedrag van transformationele leiders, namelijk het stellen van hoge doelen en het hebben en uitstralen van vertrouwen in de mogelijkheden deze doelstellingen te bereiken, social learning plaats (Bass, 1985); werknemers nemen dergelijk gedrag van hun role-models over en internaliseren daarmee als het ware het vertrouwen in hun eigen kunnen. Tenslotte bieden transformationele leiders effectieve coaching en feedback (Kirkpatrick & Locke, 1996) wat evenals de eerder genoemde factoren belangrijke determinanten vormen van bevrediging van de competentie need (Ryan & Deci, 2008).

Een bevrediging van het gevoel van relatedness behoort ten slotte tot een van de kern-elementen van transformationeel leiderschap doordat het enerzijds positief inspeelt op de relatie tussen leider en werknemer en anderzijds de band van werknemers onderling versterkt (Kark, Shamir & Chen, 2003). De sterke relatie tussen leidinggevende en werknemer komt voort vanuit het feit dat de transformationele leider sterk vasthoudt aan morele en ethische waarden en deze ten gevolge van de betrokkenheid bij geformuleerde doelstellingen en het team self-sacrificing gedrag vertoont, waarbij transformationele leidinggevendenden het eigen belang opzij zetten voor het belang van het team (Avolio, 1999). Dergelijk gedrag zorgt voor veel respect en bewondering van de werknemers (Conger & Kanungo, 1998). De sterke band binnen het team komt voort vanuit de sterke verbondenheid van ieder individu aan gezamenlijke doelstellingen wat zorgt voor een gevoel van verbinding onder de werknemers. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Op basis van het voorgaande wordt verondersteld dat transformationeel leiderschap positief ingrijpt op de psychologische basisbehoeften van medewerkers.

Transactioneel leiderschap en de basic psychological needs

In tegenstelling tot transformationeel leiderschap wordt doorgaans betoogd dat transactioneel leiderschap minder effectief ingrijpt op de psychologische basisbehoeften van werknemers. Zo blijkt deze vorm van leiderschap enkel positief samen te hangen met de bevrediging van de basic psychological needs wanneer de behoeften van de werknemers overeenkomen met de vraag en behoeften van de leidinggevende (Bass & Avolio, 2004 in Hetland, et al., 2011).

Kijkend naar de behoefte aan een gevoel van autonomie kan immers gesteld worden dat transactionele leidinggevendenden doelen stellen en pogen deze nastrevenswaardig te maken door

hier een extrinsieke beloning tegenover te stellen; het individu zal op basis hiervan het uitvoeren van de taak op zichzelf niet als een geïntegreerde behoefte ervaren wat van negatieve invloed zal zijn op de ervaren mate van autonomie (Bono & Judge, 2003). Door de ervaren mate van controle vanuit de transactionele leidinggevende, die enkel beloningen zal verschaffen wanneer voldaan is aan de duidelijke gestelde condities (Bass & Avolio, 2004 in Hetland et al., 2011), ervaren werknemers een externe druk om op een bepaalde manier te denken, voelen en zich te gedragen, wat haaks staat op het gevoel van autonomie.

Het gevoel van competentie wordt door transactionele leiders daarnaast negatief beïnvloedt doordat de leidinggevende weinig aandacht besteedt aan de individuele ontwikkeling van de werknemers (Bass, 1990). Daarnaast zorgt de actieve monitoring en het correctieve handelen wanneer wordt afgeweken van gestelde richtlijnen voor angst om fouten te maken en onzekerheid, wat het gevoel van competentie niet ten goede komt.

Waar de behoeftebevrediging op het gebied van emotionele verbinding een kernelement vormt van transformationeel leiderschap, krijgt dit element binnen de transactionele leiderschapsvorm nauwelijks tot geen aandacht. Transactioneel leiderschap is immers meer gericht op de taak in plaats van op de relatie (Bass & Avolio, 2004 in Hetland et al., 2011). Daarnaast is de relatie tussen leidinggevende en werknemer ingestoken vanuit een zeer praktische uitwisselingsrelatie en kunnen werknemers ten gevolge hiervan een gebrek aan sociale ondersteuning en een gebrek aan emotionele verbinding ervaren.

Op basis van het voorgaande wordt dan ook verondersteld dat transactioneel leiderschap negatief ingrijpt op de bevrediging van de psychologische basisbehoeften van werknemers.

2.5.1.3 Basic need satisfaction en autonome motivatie

Vanuit de Self-Determination Theory wordt gesteld dat de mate waarin een individu autonoom gemotiveerd is sterk bepaald wordt door de mate waarin deze persoon zich competent, autonoom en sociaal en/of relationeel verbonden voelt; kortom de mate waarin een individu zich bevredigd voelt in de zojuist behandelde basic psychological needs (Ryan & Deci, 2000). Hoe meer in deze drie basisbehoeften tegemoet gekomen wordt, hoe meer er volgens de Self-Determination Theory sprake is van geïnternaliseerde waarde en intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci; 2005). Een 'basic need' of 'psychological need' is immers een energizing state die, wanneer bevredigd, leidt tot gezondheid en welbevinden, maar, wanneer niet bevredigd, uitmondt in ziekte en gebrek aan welbevinden. Wanneer leiderschap dus bijdraagt aan de bevrediging van de psychologische basisbehoeften, vormt dit een voedingsstof voor een hogere mate van autonome motivatie, doordat het voorziet in het welzijn, het gevoel van

volkomenheid en groei van het individu (Ryan & Frederick, 1997; Waterman, 1993). Daarbij is het echter van belang dat een zekere mate van bevrediging van alle drie de basisbehoeften plaatsvindt, net als een persoon niet verder komt met water, maar zonder voedsel (Ryan & Deci, 2000).

Op basis van het voorgaande valt te constateren dat er een relatie verwacht wordt tussen transformationeel en transactioneel leiderschap met zowel autonome motivatie als basic need satisfaction. Tegelijkertijd wordt een positieve relatie verondersteld tussen de mate waarin een werknemer zich bevredigd voelt in de psychologische basisbehoeften en de autonome motivatie van deze werknemer. Daarom wordt verondersteld dat de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en autonome motivatie te verklaren is door de mate waarin de leiderschapsstijl ingrijpt op de bevrediging van de basic needs waaruit de volgende hypothesen voortkomen.

H3a: De bevrediging van de basic psychological needs medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en autonome motivatie zo dat transformationeel leiderschap positief ingrijpt op de bevrediging van de basic psychological needs en een hogere mate van bevrediging van de basic psychological needs leidt tot een hogere mate van autonome motivatie.

H3b: De bevrediging van de basic psychological needs medieert de relatie tussen transactioneel leiderschap en autonome motivatie zo dat transactioneel leiderschap negatief ingrijpt op de bevrediging van de basic psychological needs en een gebrek aan bevrediging van de basic psychological needs leidt tot een lagere mate van autonome motivatie.

2.5.2 Het mediërende effect van autonome motivatie

Aangezien de relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers en de relatie tussen leiderschap en autonome motivatie al in eerdere secties van dit theoretisch kader behandeld zijn, zal hier enkel nog worden ingegaan op de veronderstelde relatie tussen autonome motivatie en het innovatieve gedrag van medewerkers.

2.5.2.1 Autonome motivatie en het innovatieve gedrag van medewerkers

De relatie tussen autonome motivatie en het innovatieve gedrag van werknemers is in het verleden al enkele malen vastgesteld (Amabile, 1988; Zhou & Shalley, 2003). Zo stelt Amabile op dit punt dat extrinsieke motivatie een belemmerende factor is voor het vertonen van innovatief gedrag, terwijl intrinsieke motivatie een van de belangrijkste stimulansen kan vormen voor het vertonen van dergelijk gedrag (Amabile, 1988). Daarom wordt gesteld dat werknemers het meest creatief en innovatief zijn wanneer deze intrinsiek in plaats van extrinsiek gemotiveerd

zijn (De Jong, 2006). Autonome motivatie, en dus intrinsieke motivatie als meest pure vorm van autonome motivatie, houdt immers in dat de werknemer gemotiveerd is vanuit de positieve reactie en associatie met de taak zelf, zoals interesse in de taak, betrokkenheid, nieuwsgierigheid, bevrediging of een positieve uitdaging die aan de taak ontleend wordt (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Uit een dergelijke houding ten opzichte van het werk vloeit voort dat de werknemer meer gefocust is op de taak zelf en zich minder bezighoudt met externe zorgen en bezigheden wat maakt dat de werknemer eerder op zoek zal gaan naar mogelijke verbeteringen met hogere niveaus van innovatieve work behaviour tot gevolg (Jung, et al., 2003).

Daarnaast is het de autonome vorm van motivatie die sterk verband blijkt te houden met extra-role behaviour. Extra-role behaviour is daarbij te definiëren als gedrag van werknemers dat verder gaat dan de taakbeschrijving van een werknemer (Xerri & Brunetto, 2013). Katz (1964), maar ook Morrison en Phelps (1999) benoemen innovatief gedrag bovendien als een van de extra-role behaviours. Dit vormt een extra onderbouwing voor de veronderstelling dat autonome motivatie een belangrijke voorspellende factor is voor innovatief gedrag van werknemers; in het bijzonder werknemers uit de specifieke onderzoekscontext voor wie innovatief gedrag niet tot de primaire werkzaamheden behoort. De verklaring die hiervoor wordt gegeven is het feit dat autonoom gemotiveerde werknemers vaker gedrag vertonen dat verder gaat dan hun specifieke taakbeschrijving en op basis hiervan vaker innovatief gedrag zullen vertonen. Op basis van het voorgaande wordt verondersteld dat naarmate een werknemer meer autonoom gemotiveerd is deze meer innovatief gedrag vertoont. Uit deze veronderstelling en de eerder veronderstelde relaties tussen leiderschap en innovatief gedrag en leiderschap en autonome motivatie komen de volgende hypothesen voort omtrent het mediërende effect van autonome motivatie.

H4a: De mate waarin een individuele werknemer autonoom gemotiveerd is, medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatieve work behaviour zo dat een individu meer autonoom gemotiveerd raakt naarmate de leidinggevende meer transformationeel leiderschap vertoont en een hogere mate van autonome motivatie leidt tot meer innovatief gedrag.

H4b: De mate waarin een individuele werknemer autonoom gemotiveerd is, medieert de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatieve work behaviour zo dat een individu minder autonoom gemotiveerd raakt naarmate de leidinggevende meer transactioneel leiderschap vertoont en een lagere mate van autonome motivatie leidt tot minder innovatief gedrag.

2.6 Modererend effect van deelname aan ambitietraject

Het ambitietraject is zoals genoemd een traject waarin medewerkers gedurende een afgebakende periode de expliciete opdracht hebben gekregen om mee te denken over de nieuwe koers van de organisatie, waarbij gedacht moet worden over een verbetering van huidige producten, diensten en processen, maar ook over het aanbieden van nieuwe relevante producten en diensten die passen bij de veranderende behoeften van de klanten. Allereerst kan dus vastgesteld worden dat het vertonen van innovatief gedrag voor deze mensen door hun deelname aan het ambitietraject niet meer enkel extra-role behaviour is, maar ook gedeeltelijk tot hun primaire werkzaamheden is gaan behoren. Zij hebben bovendien een zeer uitdagende taak meegekregen wat op basis van eerder onderzoek naar het effect van (challenging) task assignment op innovatief gedrag van medewerkers op zichzelf al zou leiden tot een hogere mate van innovatief gedrag (de Jong, 2007, Thamhain & Gemmill, 1974). Bovendien toonden Oldham en Cummings (1996) aan dat werknemers hun meest creatieve resultaten tonen (wat te koppelen is aan idea exploration en idea generation) wanneer zij werken aan complexe en uitdagende taken.

Daarnaast is de samenstelling van de ambitieteams zeer divers wat eerder werd aangetoond als een belangrijke voorspeller voor innovatief gedrag van medewerkers (Van der Vegt & Janssen, 2003). Ook hebben alle ambitieteams financiële steun gekregen bij het ontwikkelen van hun plannen, zijn workshops gegeven, inspirerende lezingen en de nodige coaching bij het ontwikkelen en presenteren van hun plannen. Door voldoende middelen en faciliterende steun te bieden, voelen werknemers zich daadwerkelijk in staat om iets met hun innovatieve ideeën te doen en een situatie die om verbetering vraagt te verbeteren (Krause, 2004). Ze voelen zich daarnaast verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan verandering, wat naar verwachting resulteert in meer innovatief gedrag (Jung, et al., 2003). Verschillende studies bevestigen dit positieve effect van voldoende resources op het innovatieve gedrag van medewerkers (Fuller, Marler & Hester, 2006; Ekvall & Ryhammer, 1999; Nijhof, Krabbendam & Looise, 2002).

Tenslotte dient benoemd te worden dat het ambitietraject zich kenmerkt door veel ruimte en autonomie voor de deelnemers. Zij worden niet gestuurd en volledig vrij gelaten in de ideeën en plannen waar zij voor de organisatie mee komen, waarbij vertrouwen uitgesproken wordt door de begeleiding omtrent een positief resultaat. Verschillende studies hebben het positieve effect van autonomie op het innovatieve gedrag van medewerkers aangetoond (Cotgrove & Box, 1970; Pelz & Andrews, 1966 in Scott & Bruce, 1994).

Op basis van het voorgaande wordt verondersteld dat deelname aan het ambitietraject een positieve bijdrage levert aan het innovatieve gedrag van medewerkers en daarmee gezien kan

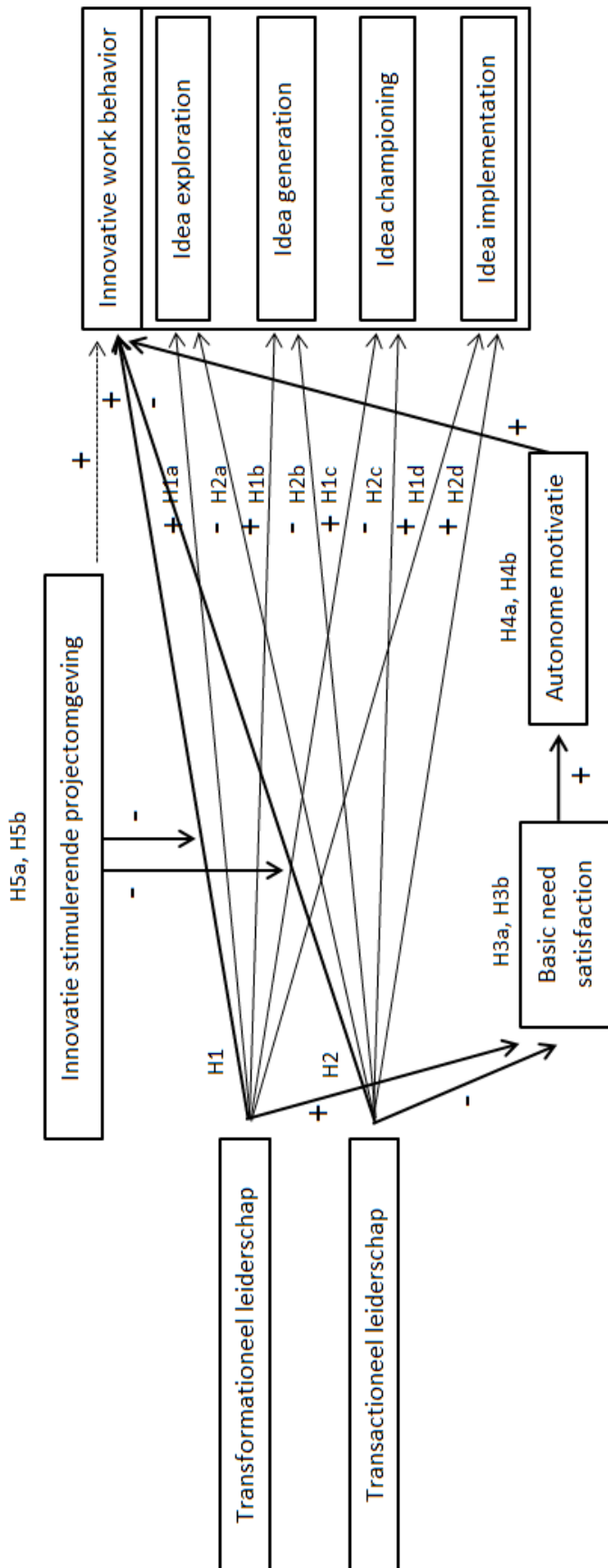
worden als een innovatie stimulerende projectomgeving. Op basis van deze constatering wordt tegelijkertijd verondersteld dat de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en het innovatieve gedrag minder sterk is voor deelnemers van het ambitietraject dan voor werknemers die niet aan het ambitietraject deelnemen. Deelname aan het ambitietraject zal immers tot een hoger niveau van innovatief gedrag leiden zonder dat dit per se toe te schrijven valt aan een hoger niveau van transformationeel leiderschap of lager niveau van transactioneel leiderschap van de directe leidinggevende (in de lijn). De hogere score op innovatief gedrag bij deelnemers aan het ambitietraject valt immers toe te schrijven aan de projectomgeving waarin zij zich, naast hun gebruikelijke werkzaamheden, bevinden, die zoals zojuist onderbouwd werd meerdere factoren bevat die innovatief gedrag stimuleren. Leiderschap van de leidinggevende uit de lijn doet er daarom als het ware minder toe. Het moderatie-effect van deelname aan het ambitietraject zal zich naar verwachting dan ook manifesteren in de vorm van een minder sterke relatie tussen beide leiderschapsstijlen en het innovatieve gedrag van medewerkers voor deelnemers van het ambitietraject dan voor werknemers die niet deelnemen aan het ambitietraject. Voor deze laatste groep is de leidinggevende stijl van hun directe leidinggevende uit de lijn immers meer bepalend voor de mate waarin zij innovatief gedrag vertonen, doordat het alternatieve stimulerende effect vanuit het ambitietraject voor hen uitblijft.

H5a: Deelname aan het ambitietraject modereert de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag, zo dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag minder sterk is voor werknemers die deelnemen aan het ambitietraject.

H5b: Deelname aan het ambitietraject modereert de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag, zo dat de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag minder sterk is voor werknemers die deelnemen aan het ambitietraject.

Op de volgende pagina is het onderzoeksmodel weergegeven wat voortvloeit uit de in dit theoretisch kader veronderstelde en onderbouwde relaties.

2.7 Onderzoeksmodel



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Noot: Enkel de pijlen met doorgetrokken lijn zullen binnen dit onderzoek daadwerkelijk onderzocht worden. De pijl met stippellijn is enkel een veronderstelde relatie die binnen dit onderzoek niet expliciet getoetst zal worden.

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Allereerst zal hierbij een korte uiteenzetting gegeven worden van de procedure van dataverzameling (3.1), waarbij bovendien een beschrijving van de onderzoeksorganisatie en getrokken steekproef gegeven worden. Daarna zal aandacht uitgaan naar de statistische analyses die zijn toegepast om te toetsen op de betrouwbaarheid van de gehanteerde meetschalen en het toetsen van de eerder gepresenteerde hypothesen (3.2). Vervolgens zullen de verschillende in dit onderzoek gehanteerde meetschalen behandeld worden (3.3), waarbij nader zal worden ingegaan op uitkomsten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyses. Op basis van deze uitkomsten, zal tenslotte een alternatief onderzoeksmodel gepresenteerd worden waarin enkel de empirisch te toetsen relaties opgenomen zijn (3.4).

3.1 Dataverzameling

Dit kwantitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden bij De onderzoeksorganisatie; (korte beschrijving onderzoeksorganisatie).

In mei 2015 is een websurvey verspreid onder de gehele populatie van 713 De onderzoeksorganisatie medewerkers. Deze websurvey werd voorafgegaan door een aankondiging van de manager Strategie en Innovatie waarin het belang van deelname werd benadrukt (zie bijlage 1). In de websurvey is vervolgens het onderzoek gepresenteerd en zijn medewerkers gevraagd de online-enquête in te vullen op basis van hun perceptie van hun leidinggevende, hun innovatieve gedrag en de verschillende motivatieaspecten met betrekking tot hun werk. De enquête heeft in het totaal twee weken uitgestaan en is in volledige weergave terug te vinden in bijlage 2.

De keuze voor de websurvey, en dus voor kwantitatief onderzoek, komt voort vanuit de behoefte om de verschillende veronderstelde relaties binnen dit onderzoek inzichtelijk te maken en daarbij bovendien het precieze verloop van deze al dan niet vastgestelde relaties bloot te leggen; de empirische analytische onderzoeksbenadering (Boeije, 2008). Deze behoefte aan het inzichtelijk maken van relaties vloeit direct voort vanuit de hoofdvraag van dit onderzoek, waaruit de aanwezigheid van een zekere veronderstelde relatie tussen de centrale concepten blijkt. Doordat kwantitatief onderzoek werkt met numerieke data (van der Velde, Jansen & Anderson, 2004), maakt deze wijze van onderzoek het mogelijk om uitkomsten gestructureerd in kaart te brengen, waardoor het mogelijk is om de veronderstelde relaties, de hypothesen, te toetsen (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Wanneer de steekproef groot genoeg en representatief is, heeft kwantitatief onderzoek bovendien als voordeel dat onderzoeks-

uitkomsten gegeneraliseerd kunnen worden voor de gehele onderzoekspopulatie (van der Velde, et al., 2004).

De interne validiteit binnen dit onderzoek is echter relatief laag door het cross-sectionele karakter. Doordat de dataverzameling binnen dit onderzoek namelijk enkel op één moment heeft plaatsgevonden, mogen de vastgestelde relaties niet als causaal geïnterpreteerd worden (Korzilius, 2000). Door het ontbreken van inzicht in tijdsvolgorde is het onduidelijk wat oorzaak en gevolg is. Aan de overige voorwaarden voor causaliteit wordt wel gedeeltelijk voldaan. Zo is de mate van covariatie binnen dit onderzoek wel vastgesteld en is er middels het inbrengen van mediërende, modererende en controle variabelen geprobeerd eventuele alternatieve verklaringen inzichtelijk te maken. Aangezien het volledig elimineren van 'derde' verklarende variabelen binnen sociaal onderzoek praktisch onmogelijk is, is middels deze maatregelen gepoogd de mogelijke acties te nemen om de interne validiteit te optimaliseren.

Ook de externe validiteit is binnen dit onderzoek relatief beperkt. Aangezien dit onderzoek is uitgevoerd binnen slechts één organisatie is generaliseerbaarheid van de resultaten zeer beperkt (Polit & Beck, 2010). Wel is gebruik gemaakt van bestaande meetschalen die de vergelijking met ander onderzoek, en naar waarschijnlijkheid dus ook andere organisaties, vergemakkelijkt. Wel dient hierbij opgemerkt te worden dat de mate waarin de verschillende meetschalen in het verleden zijn toegepast onderling sterk verschilt. Zo is de MLQ, of een gedeelte hiervan, in het verleden veelvuldig toegepast, maar is deze toepassing van de meetschaal voor innovatieve work behaviour tot op heden zeer beperkt gebleven; dit is van invloed op de vergelijkbaarheid van uitkomsten. Ten slotte zijn verschillende respons verhogende technieken toegepast om de steekproef zo representatief mogelijk te laten zijn voor de onderzoekspopulatie. Een gebruiksvriendelijke websurvey, de aankondiging door de manager Strategie en Innovatie en de belofte omtrent vertrouwelijke omgang met data zijn voorbeelden van toegepaste respons verhogende mechanismen. Wegens praktische redenen is het echter niet gelukt een reminder te versturen, wat de respons naar verwachting minder hoog heeft doen uitvallen dan in potentie mogelijk was.

De websurvey is uiteindelijk ingevuld door 312 respondenten, wat neerkomt op een responspercentage van 42,1%. Hoewel enkele achtergrondvariabelen niet verplicht gesteld zijn, geldt dit wel voor alle items van de theoretische concepten. Hierop zijn dus weinig missing values te vinden. De steekproefomvang is groot genoeg om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de statistische analyses, maar is desalniettemin niet volledig representatief voor de populatie die onderzocht is. Een chi-kwadraat toets toont immers aan dat de getrokken steekproef op basis van de man/vrouw verhouding niet representatief is voor de man/vrouw

verhouding in de populatie, $X^2(311) = 8,9$, $p < 0,05$. Met betrekking tot de gemiddelde leeftijd, blijkt de steekproef daarentegen wel representatief voor de onderzochte populatie. Zo bleek de gemiddelde leeftijd van de respondenten in de steekproef ($M = 41,6$, $SD = 10,25$) met 95% zekerheid tussen de 40,43 en 42,77 jaar. Dit wijkt niet significant af van de gemiddelde leeftijd van de medewerkers volgens de meest recente gegevens (42,4). $t(305) = -1,32$; $p = 0.187$, 95% $CI [40,43, 42,77]$.

3.2 Data-analyse

Binnen dit onderzoek zijn verschillende statistische analyses uitgevoerd ter validatie van gehanteerd constructen en voor het toetsen van geformuleerde hypothesen. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat de data voldoen aan vooronderstellingen horend bij de uitgevoerde technieken.

3.2.1 Constructvalidatie

Hoewel binnen dit onderzoek gebruik is gemaakt van bestaande en gevalideerde meetschalen is ervoor gekozen om ieder construct aan een factoranalyse te onderwerpen. Hiervoor is gekozen aangezien de constructen voor transactioneel en transformationeel leiderschap (als onderdeel van de full range leadership theory) in het verleden geregeld onderwerp van discussie zijn geweest wat betreft de betrouwbaarheid en onderlinge samenhang van dimensies (Bass, 1999; Tejeda, Scandura & Pillai, 2001; Bass & Riggio, 2006). Bovendien is de meetschaal van innovatieve work behaviour in het verleden overtuigend aangetoond als zijnde een valide meetschaal voor eendimensionale meting van innovatief gedrag, maar dient het multidimensionale karakter in dit onderzoek nog te worden aangetoond alvorens de geformuleerde hypothesen per dimensie van innovatieve work behaviour getoetst kunnen worden (de Jong & Den Hartog, 2010). Constructvalidatie vond plaats aan de hand van twee stappen: een factoranalyse gevolgd door een betrouwbaarheidsanalyse. Allereerst werd een factor analyse uitgevoerd gebaseerd op Maximum likelihood met een Direct Oblimin rotatie. Hiervoor werd gekozen vanuit de veronderstelling dat meetfouten en onderlinge correlatie tussen de veronderstelde subdimensies onderdeel zouden zijn van de verzamelde data. Vervolgens is gekeken of de gevonden structuur van componenten overeenkwam met de veronderstelde dimensies. Na het vaststellen van het aantal gevonden componenten, werd gecontroleerd voor afwijkende items op basis van de individuele factorladingen. Waar individuele items sterk afweken van de verwachte structuur of niet duidelijk op één specifieke component laadden, werden deze verwijderd uit de subdimensie of het overkoepelende construct.

Vervolgens is een betrouwbaarheidsanalyse per dimensie uitgevoerd om de samenhang van de sub-dimensie in zijn geheel vast te kunnen stellen. Waar op basis van de factoranalyse geen onderscheid naar sub-dimensies naar voren kwam werd bovendien de cronbach's alpha van het overkoepelende construct gemeten. Om vervolgens te toetsen of de bijdrage van de losse items aan de betrouwbaarheid van de sub-dimensie of het overkoepelende construct voldoende was, is gecontroleerd op een 'corrected item-total correlation' van hoger dan 0.30 en een 'alpha if item deleted' kleiner dan de oorspronkelijke cronbach's alpha voor de subdimensie in zijn geheel (Pallant, 2007).

3.2.2 Hypothese toetsing

Allereerst heeft kort enige beschrijvende statistiek plaatsgevonden waarbij middels een t-toets een vergelijking is gemaakt in de gemiddelde scores op de hoofdvariabelen tussen deelnemers van het ambitietraject en werknemers die hieraan niet hebben deelgenomen. Vervolgens is een correlatie analyse uitgevoerd met daarin alle hoofdvariabelen uit dit onderzoek. Naast het feit dat deze correlatiematrix inzicht verschaft in de mogelijke aanwezigheid van multicollineariteit (Van der Velde et al., 2013) door te sterke onderlinge samenhang tussen de verschillende onafhankelijke variabelen, biedt deze correlatiematrix inzicht in de verbanden tussen alle relevante variabelen uit het onderzoek. Eventuele opvallendheden worden hierbij direct opgemerkt. Om vervolgens te onderzoeken welk unieke deel van de variantie op de afhankelijke variabele(n) door de onafhankelijke variabelen wordt verklaard, is vervolgens een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd op basis van OLS (*ordinary least squares*). Om middels deze analysemethode tot betrouwbare uitkomsten te komen, moet voldaan worden aan enkele voorwaarden. Met betrekking tot dit onderzoek kan gesteld worden dat veronderstelde hoofdrelatie naar verwachting lineair van aard is en de onafhankelijke variabelen verondersteld worden additieve effecten te hebben op de afhankelijke variabele(n). Bovendien is gecontroleerd op een normale verdeling en vormen constructen van interval niveau de basis voor de regressieanalyses, wat deze analysemethode tot een legitieme keuze maakt. Naast de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn de eerder benoemde controlevariabelen in de analyses meegenomen. Hypothese 1 en 2 zijn op basis van deze meervoudige regressie analyse aangenomen al dan niet verworpen.

Om vervolgens ook te toetsen op de eventuele aanwezigheid van mediërende variabelen binnen dit onderzoek is op basis van de methode van Baron & Kenny (1986) een mediatie analyse uitgevoerd. Binnen dit onderzoek wordt immers verondersteld dat de centrale hoofdrelatie, de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap met innovatief gedrag, gedeeltelijk of geheel te verklaren is door het verloopt via de variabelen basic need satisfaction

(hypothese 3a en 3b) en autonome motivatie (hypothese 4a & 4b). Door aan te tonen dat binnen dit onderzoek aan de drie voorwaarden voor mediatie wordt voldaan, kan daarom inzichtelijk gemaakt worden hoe de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele precies verloopt. Hiervoor is allereerst getoetst op de aanwezigheid van een significante relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen (pad c). Vervolgens dient te worden vastgesteld dat er een significante relatie bestaat tussen de onafhankelijke variabele(n) en de mediator (pad a) en moet er significante relatie bestaan tussen de mediërende en de afhankelijke variabele (pad b). Bij afname van de oorspronkelijke hoofdrelatie is er sprake van partiële mediatie. Bij het volledig verdwijnen van de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele medeert de toegevoegde variabele de relatie in zijn geheel (Baron & Kenny, 1986).

Hypothese 5a en 5b, waarin verondersteld wordt dat deelname aan het ambitietraject van invloed is op de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers, zijn tenslotte getoetst op basis van een meervoudige regressieanalyse met inachtneming van een interactieterm. In deze analyse is allereerst onderzocht wat het effect was van leiderschap op het innovatieve gedrag van medewerkers. Vervolgens is het effect van deelname aan het ambitietraject op het innovatieve gedrag van medewerkers onderzocht door deze variabele aan het model toe te voegen en tenslotte is de invloed van de moderator onderzocht door een opgestelde interactieterm in het model op te nemen. Op deze manier is onderzocht of het al dan niet deelnemen aan het ambitietraject van invloed is op de richting of de sterkte van de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers.

3.3 Meetinstrumenten

Binnen dit onderzoek is, met uitzondering van de achtergrondvariabelen, gebruik gemaakt van samengestelde meetschalen, bestaande uit meerdere items. Doordat al deze constructen bestaan uit meerdere items bij het meetbaar maken van de theoretische concepten is de kans op een hogere alpha-coëfficiënt per meetschaal verhoogd. Zoals in de beschrijving van de data-analyse werd aangegeven, heeft constructvalidatie plaatsgevonden op basis van een factoranalyse gevolgd door een betrouwbaarheidsanalyse. Resultaten van beide analyses zijn per construct schematisch in dit hoofdstuk opgenomen.

3.3.1 Leiderschap

De onafhankelijke variabelen binnen dit onderzoek worden gevormd door transactioneel en transformationeel leiderschap. Hoewel transactioneel en transformationeel leiderschap doorgaans door eenzelfde meetschaal gemeten worden, namelijk door de Multifactor Leadership Questionnaire (Hierna: MLQ) (Bass & Avolio, 1995) is wegens de kostbaarheid van deze

meetschaal gekozen voor het best beschikbare alternatief. Hierbij werd echter duidelijk dat er geen kosteloos alternatief beschikbaar is waarin alle items van zowel transformationeel als transactioneel leiderschap in eenzelfde meetschaal door eenzelfde auteur uiteengezet worden. Om deze reden is ervoor gekozen om beide leiderschapsstijlen te operationaliseren middels een meetschaal die afkomstig is van een andere auteur. Hoewel deze optie niet optimaal is, is het erg onwaarschijnlijk dat dit nadelige gevolgen heeft voor de betrouwbaarheid van de meetschalen en het onderzoek in het algemeen. Beide gehanteerde meetschalen zijn dan weliswaar afkomstig van een verschillende auteur, maar beide auteurs hebben zich daarbij gebaseerd op de MLQ, waardoor de betrouwbaarheid van de in dit onderzoek gehanteerde meetschalen sterk overeen zullen komen met de betrouwbaarheid van het originele MLQ-construct. Voor de meetschaal van zowel transformationeel als transactioneel leiderschap geldt dat medewerkers hebben aangegeven in hoeverre de uitspraken passend zijn bij hun directe leidinggevendenden.

3.3.1.1 Transformationeel leiderschap

Hoewel de volledige MLQ5X niet kosteloos beschikbaar bleek, was een operationalisering door Bass & Avolio (1995) van de dimensies behorend tot transformationeel leiderschap dat wel. Deze meetschaal is een verbeterde versie van de oorspronkelijke Multifactor Leadership Questionnaire die eerder ontwikkeld werd door Bass (1985). Bij deze versie uit 1995 is de kritiek die veelvuldig geuit is op de eerdere versies van dit meetinstrument in acht genomen. Hoewel de afgelopen jaren nieuwe kritiek gekomen is op de versie uit 1995 en Avolio en Yammarino in 2013 de meest recente versie ontwikkelden met inachtneming van de nog recent ontvangen feedback, is nog niet overtuigend aangetoond dat deze meest recente versie de in 2002 aangetoonde betrouwbaarheid (Antonakis & House) van het construct uit 1995 overschrijdt. Om deze reden is ervoor gekozen de beschikbare meetschaal uit 1995 van Bass en Avolio te hanteren binnen dit onderzoek. De volledige meetschaal bestaat uit twintig items.

Uit de factoranalyse komen drie componenten naar voren met ieder een eigen waarde van hoger dan 1 (eigenwaarde is 12.5). Samen verklaren zij 64,0 % van de variantie. Het merendeel van de items laadt daarbij op de eerste component. Hoewel een onderscheid in slechts drie componenten überhaupt al afwijkt van de veronderstelde structuur met vier dimensies, is in tabel 1 terug te zien dat ook de individuele items anders laden dan vooraf verwacht werd. Bovendien hangen de dimensies onderling sterk samen (-.65/-45), wat bij een meerdimensionale benadering tegelijkertijd het risico op confounding effects met zich meebrengt. Er is daarom voor gekozen om transformationeel leiderschap als een overkoepelend concept te benaderen, zonder verder onderscheid in de dimensies. Middels een aanvullende factoranalyse is aangetoond dat deze eendimensionale benadering passend is bij de verkregen

data, waarvan de resultaten weergegeven zijn in de meest rechter kolom van tabel 1. Ook de overige resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1. Transformationeel leiderschap ($\alpha = .95$)	α	Factorlading	(1)
Mijn leidinggevende:			
<i>Idealized influence (attributed)</i>	.76		
Maakt mij trots op met hem/haar te werken.	.64		.85
Zet zijn of haar eigen belang opzij voor het belang van de groep.	.39		.66
Heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid en een krachtige uitstraling.	.56		.70
<i>Idealized influence (behaviours)</i>	.71		
Overweegt de morele en ethische consequenties van besluiten.	.30	-.33	.65
Praat over belangrijke normen en waarden.	.46		.56
Benadrukt het belang van het hebben van een gezamenlijke missie.		.45	.59
<i>Inspirational motivation</i>	.85		
Spreekt optimistisch over de toekomst.		.58	.39
Spreekt enthousiasmerend over doelen die bereikt moeten worden.		.52	.69
Draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit.		.50	.74
Heeft vertrouwen in die doelen die bereikt moeten worden.		.70	.55
Is een symbool van succes en bekwaamheid.	.71		.77
Is voor mij een rolmodel.	.78		.80
<i>Intellectual stimulation</i>	.86		
Stimuleert mij mijn mening met goede argumenten te onderbouwen.	.50		.65
Laat mij zien hoe ik mijn problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kan bekijken.	.89		.73
Laat mij vanuit nieuwe gezichtshoeken zien hoe ik mijn taak kan voltooien.	.86		.78
Heeft mijn volledige vertrouwen.	.58		.85
<i>Individual consideration</i>	.90		
Geeft me advies en coacht me wanneer dit nodig is.	.56		.77
Helpt mij mijn kwaliteiten verder te ontwikkelen.	.53		.80
Ziet mij als individu met mijn eigen behoeften, capaciteiten en aspiraties.		-.80	.74
Behandelt me als een individu, in plaats van zomaar een lid van de groep.		-.89	.69

Noot: bij één factor is eigenvalue 10.27 en is verklaarde variantie 54,0%

3.3.1.2 Transactioneel leiderschap

De operationalisering van transactioneel leiderschap is afkomstig uit het onderzoek van Den Hartog, van Muijen en Koopman (1997). In dit onderzoek analyseren zij de betrouwbaarheid van de MLQ-versie 8Y van Bass & Avolio (1989). Hoewel in deze oudere versie van de MLQ nog niet alle aanpassingen zijn meegenomen die naar aanleiding van kritieken wel in de MLQ5X zijn doorgevoerd, is in de studie van Den Hartog, van Muijen en Koopman onderzoek gedaan naar de toepasbaarheid van MLQ-versie 8Y binnen de Nederlandse context. In deze studie bleek uit een factoranalyse op basis van een steekproef van 787 medewerkers uit acht organisaties in Nederland dat de MLQ-versie 8Y bestond uit drie factoren. Transactioneel leiderschap bestond daarbij echter uit twee in plaats van drie dimensies, namelijk contingent reward en active management-by-exception. De oorspronkelijke derde dimensie van transactioneel leiderschap, namelijk passive management-by-exception, bleek bij deze versie van de MLQ binnen de Nederlandse context sterkere onderlinge samenhang te vertonen met Laissez-faire leiderschap (Den Hartog, et al., 1997). Op basis van dit onderzoek is ervoor gekozen eenzelfde tweedimensionale operationalisering van transactioneel leiderschap aan te houden binnen deze studie.

Factoranalyse wijst uit dat de acht items van transactioneel leiderschap samen een tweedimensionale schaal vormen. De twee componenten hebben een eigenwaarde die hoger is dan 1 (eigenwaarde is 4.45) en verklaren samen 55,6% van de variantie. Hierbij is een relatief duidelijke knik na de tweede component in het scree plot terug te zien. Op basis van de pattern matrix (zie tabel 2) blijkt de factorlading van item 4 *'Mijn leidinggevende gelooft sterk in zijn/haar waarden en overtuigingen'* met 0.18 onvoldoende om mee te nemen in de eerste component. Aangezien ook inhoudelijk te onderbouwen is dat dit item afwijkt van de overige items binnen deze factor is ervoor gekozen dit item buiten de schaal te laten. Waar de overige items van de *Contingent reward* dimensie immers gefocust zijn op de uitwisselingsrelatie met de leidinggevende, wijkt item 4 hier inhoudelijk van af. Beide overgebleven subdimensies kennen een goede betrouwbaarheid. Verwijdering van dit item blijkt ook op basis van de betrouwbaarheidsanalyse een juiste keuze, waar de cronbach's alpha door verwijdering van dit item verhoogd van $\alpha=.67$ naar $\alpha=.76$

Tabel 2. Transactioneel leiderschap ($\alpha = .82$)	α	Factor- lading	(1)
Mijn Leidinggevende:			
<i>Contingent reward</i>	.76		
Vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.		.79	.66
Praat over bijzondere beloningen voor goede prestaties.		.73	.57
En ik spreken met elkaar af wat ik krijg als ik doe wat gedaan moet worden.		.67	.59
Gelooft sterk in zijn/haar waarden en overtuigingen.		.18	.23
<i>Active management-by-exception</i>	.76		
Houdt fouten nauwkeurig bij.		.74	.53
Monitort prestaties op fouten die verbeterd moeten worden.		.71	.65
Vestigt aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen in mijn gedrag ten opzichte van wat van me verwacht wordt.		.65	.61
Let op het afwijken van gestelde normen.		.46	.58

Noot: bij één factor is eigenvalue 3.15 en is verklaarde variantie 45,0%

Hoewel de factorladingen van transactioneel overeenkomen met de veronderstelde dimensies is ervoor gekozen ook transactioneel leiderschap in de analyses te benaderen als een overkoepelend concept. Enerzijds komt deze keuze voort vanuit de sterke onderlinge samenhang tussen beide onderscheiden dimensies (.56). Anderzijds maakt een overkoepelende benadering van transformationeel leiderschap ook een overkoepelende benadering van transactioneel leiderschap tot een logische keuze. Bovendien blijft dit in lijn met de formulering van de hypotheses. Middels een aanvullende factoranalyse is aangetoond dat deze eendimensionale benadering passend is bij de verkregen data. De resultaten van deze factoranalyse zijn weergegeven in de meest rechter kolom van tabel 2.

3.3.3 Innovatief gedrag

Het concept innovatief gedrag is gemeten aan de hand van de meetschaal Innovative Work Behaviour (IWB) van de Jong en Den Hartog (2010). Dit construct vormt de afhankelijke variabele binnen dit onderzoek en bestaat uit vier dimensies, namelijk idea exploration, idea generation, idea championing en idea implementation. Waar de Jong en Den Hartog in hun studie in 2010 al aantoonde dat hun meetschaal beter in staat was het overkoepelende concept IWB te meten dan de overige op dat moment beschikbare meetschalen, bleken zij op dat

moment niet in staat aan te tonen dat het construct multidimensionaal was (de Jong & Den Hartog, 2010). Aangezien de inhoudelijke argumentatie omtrent de aanname van het bestaan van deze multidimensionaliteit erg sterk is, veronderstelden de Jong en Den Hartog dat de empirische toepassing van hun meetschaal in een andere context noodzakelijk was om de theoretisch veronderstelde multidimensionaliteit ook in de empirie aan te tonen. De volledige meetschaal voor innovatieve work behaviour bestaat uit tien items, waarbij iedere variabele is gemeten aan de hand van een 5 punt Likert schaal lopend van 1 = Nooit tot 5 = (vrijwel) altijd. De resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. Innovative work behaviour ($\alpha = .89$)	α	Factorlading
<i>Idea exploration</i>	.45	
Ik besteed aandacht aan zaken die geen onderdeel uitmaken van mijn dagelijkse werkzaamheden.		.44
Ik vraag me af hoe producten, processen of procedures op het werk verbeterd kunnen worden.		.58
<i>Idea generation</i>	.76	
Ik genereer originele oplossingen voor problemen.		.73
Ik zoek naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten.		.69
Ik bedenk nieuwe benaderingen om taken uit te voeren.		.70
<i>Idea championing</i>	.74	
Ik maak collega's enthousiast voor innovatieve ideeën.		.74
Ik probeer collega's te overtuigen een innovatief idee te ondersteunen.		.74
<i>Idea implementation</i>	.76	
Ik draag bij aan de implementatie van nieuwe ideeën.		.67
Ik steek energie in de ontwikkeling van nieuwe producten, processen of procedures.		.68
Ik introduceer systematisch innovatieve ideeën in onze werkzaamheden.		.80

Noot: items uit idea exploration en idea generation samen geeft $\alpha = .78$

Op basis van de factoranalyse die binnen dit onderzoek is uitgevoerd, blijken de tien items van de complete meetschaal innovatieve work behaviour op één factor te laden met een eigenwaarde van 5,18; samen verklaren deze tien items 46.7% van de variantie. In het scree plot is een zeer duidelijke knik te zien na de eerste factor. Kijkend naar de factor matrix blijkt de factorlading van alle tien de items hoger dan 0.4 en zijn daarmee allen acceptabel om op te nemen in het overkoepelende concept innovatieve work behaviour. De KMO index is met een score van .91 bovendien ruim boven de grens van 0.6. Op basis van deze gegevens kan dus worden vastgesteld dat de tien items samen een zeer betrouwbare meting geven van het concept innovatieve work

behaviour. Tegelijkertijd moet geconstateerd worden dat het construct innovative work behaviour geen meerdimensionale meetschaal is. Een onderscheid tussen de dimensies idea exploration, generation, championing en implementation valt empirisch gezien dan ook niet te maken. Dit heeft consequenties voor de toetsing van hypothese 1a t/m d en hypothese 2a t/m d die op basis van onderbouwing in het theoretisch kader per dimensie van innovative work behaviour geformuleerd zijn. Omdat hypothesetoetsing per dimensie op basis van de resultaten van de factoranalyse niet meer mogelijk blijkt, vervallen hypothese 1a t/m d en hypothese 2a t/m d voor de empirische toetsing. Het alternatieve onderzoeksmodel zal gepresenteerd worden in paragraaf 3.4.

3.3.4 Basic need satisfaction

Deci, Gagné, Leone, Usunoc en Kornazheva hebben in 2001 een schaal ontwikkeld voor het meten van de eerste mediator uit dit onderzoek, namelijk de *basic need satisfaction*. Deze operationalisering is vervolgens vertaald en gevalideerd door Vandenabeele (2008) en zal binnen dit onderzoek gehanteerd worden. Het concept basic need satisfaction valt uiteen in drie dimensies, namelijk autonomie, verbondenheid en competentie, die eerder in het theoretisch kader van dit onderzoek nader behandeld zijn.

Uit de factoranalyse blijken de tien items van basic need satisfaction op twee factoren te laden met ieder een eigenwaarde hoger dan 1 (eigenwaarde is 5,51). Samen verklaren de twee factoren 44,0% van de variantie, waarbij een zeer duidelijke knik na de tweede component te herkennen is in het scree plot. In de pattern matrix (weergegeven in tabel 4) is in de tweedimensionale componentenlading echter terug te vinden dat zowel *autonomie* als *gevoel van competentie* op eenzelfde factor laden en dus een sterke onderlinge correlatie vertonen. Items die theoretisch behoren tot de dimensie *verbondenheid* laden wel allemaal op een afzonderlijke component. Naast deze statistische constatering omtrent de factorladingen dient opgemerkt te worden dat tijdens het digitaliseren van de gehanteerde survey één van de drie oorspronkelijke items van de dimensie *gevoel van competentie* verloren is gegaan, namelijk: *'Ik heb interessante nieuwe dingen kunnen leren op mijn werk'*. Dit gegeven samen met het feit dat gevoel van competentie en autonomie op eenzelfde factor laden en de constatering dat de twee componenten die uit de factoranalyse naar voren kwamen sterk onderling correleren (-.48), heeft geleid tot de keuze om *basic need satisfaction* als een eendimensionaal concept te benaderen. Bovendien is een eendimensionale benadering van basic need satisfaction in lijn met de wijze van formulering van de hypotheses omtrent dit concept. Zonder onderscheid te maken in dimensies kent de algehele meetschaal voor de basic psychological needs een Cronbach's alpha van $\alpha=.83$. Kijkend naar de Item-Total Statistics (SPSS Output) blijkt dat verwijdering van

geen enkel item leidt tot een verhoging van de α . Middels een aanvullende factoranalyse is aangetoond dat deze eendimensionale benadering passend is bij de verkregen data. De resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyses zijn weergegeven in tabel 4. De resultaten van de aanvullende factoranalyse voor basic need satisfaction als eendimensionaal concept zijn weergegeven in de meest rechter kolom van tabel 4.

Tabel 4. Basic need satisfaction ($\alpha = .83$)	α	Factor- lading	(1)
<i>Autonomie</i>	.75		
Ik ben vrij om mijn ideeën en meningen te geven over mijn werk	.70		.70
Ik heb het gevoel dat ik voor een groot deel zelf bepaal hoe ik mijn werk uitvoer.	.64		.43
Er wordt rekening gehouden met mijn gevoelens op het werk	.56		.59
Ik vind dat ik mezelf kan zijn op het werk.	.61		.74
<i>Verbondenheid</i>	.77		
Ik kan goed opschieten met de mensen waarmee ik moet samenwerken.		-.76	.55
(r) De collega's met wie ik moet samenwerken, lijken me niet te mogen.		-.70	.57
Ik vind het leuk om met mijn collega's om te gaan.		-.61	.68
(r) Ik zoek met niemand contact op het werk.		-.54	.43
<i>Gevoel van competentie</i>	.49		
Meestal heb ik het gevoel dat ik iets kan realiseren op mijn werk.	.65		.58
De collega's op het werk zeggen dat ik goed ben in de dingen die ik moet doen.	.32		.51

Noot: bij één factor is eigenvalue 4.07 en is verklaarde variantie 34.5%

3.3.5 Autonome motivatie

Naast de bevrediging van de psychologische basisbehoeften, vormt de mate waarin een individu autonoom gemotiveerd is de andere mediator die binnen dit onderzoek is meegenomen. Dit concept is binnen dit onderzoek gemeten met behulp van de door Ryan en Grolnick (1989) ontwikkelde Relative Autonomy Index (RAI), waarvan Vandenabeele in 2008 de validiteit heeft aangetoond. Deze index kent vier dimensies van verschillende typen van motivatie, lopend van *(-2) externe regulering en *(-1) introjectie naar *(1) identificatie en (*2) intrinsieke motivatie. De weergegeven wegingssleutel maakt het mogelijk om de losse dimensies om te zetten naar een continuüm waarmee gemeten wordt in welke mate een individu autonoom gemotiveerd is. Iedere subdimensie met uitzondering van *identificatie* is gemeten met behulp van twee stellingen. Aan de dimensie identificatie is daarentegen een extra item toegevoegd, namelijk 'Op

het werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik het belangrijk vind'. Voor deze toevoeging is gekozen aangezien de oorspronkelijke vertaling van Vandenabeele (2008) ontworpen is voor de Belgische context. In eerder onderzoek is daarbij meerdere malen gebleken dat Nederlanders een andere betekenis geven aan het oorspronkelijke item van de dimensie identificatie, namelijk: *Op het werk probeer ik steeds mijn best te doen, omdat ik het mijn plicht vind*. Om te ondervangen dat dit item door deze afwijkende interpretatie van Nederlanders ten opzichte van Belgen zou leiden tot een zeer lage interne betrouwbaarheid van deze dimensie is het eerder genoemde item hier extra aan toegevoegd.

Op basis van de factoranalyse wordt duidelijk dat dit toegevoegde item aan de identificatie dimensie inderdaad van groot belang is voor de meetschaal in zijn geheel. De in het totaal negen items blijken op twee verschillende componenten te laden met een totaal verklaarde variantie van 45,3% en ieder een eigenwaarde van hoger dan 1 (eigenwaarde is 5.06). De knik in het scree plot ligt na de tweede dimensie. Hoewel de oorspronkelijke meetschaal in principe vier dimensies bevat, wordt op basis van de pattern matrix (zie factorladingen in tabel 5) duidelijk dat het continuüm binnen de twee onderscheiden componenten duidelijk terug te vinden is. De items *'Op het werk probeer ik steeds mijn best te doen, omdat ik het mijn plicht vind'* en *'Op het werk probeer ik steeds mijn best te doen, omdat ik een goede werknemer wil zijn'* die beiden behoren tot de dimensie *identificatie* laden daarentegen niet volgens de verwachte structuur; iets wat voor het eerst genoemde item al verwacht werd door de afwijkende Nederlandse interpretatie van het begrip 'plicht'. Aangezien het hier een verondersteld continuüm betreft dienen beide componenten negatief met elkaar te correleren, wat met de vastgestelde factor correlatie van .03 niet het geval is. Duidelijk is echter dat zojuist genoemde identificatie-items deze negatieve correlatie verstoren doordat hun lading afwijkt van de verwachte structuur. Er is uiteindelijk voor gekozen beide items uit de meetschaal te verwijderen. Hierdoor blijft voor de dimensie identificatie weliswaar één enkel item over, maar ontstaat met de zeven overgebleven items wel een optimaal continuüm. De twee componenten met ieder een eigenwaarde van hoger dan 1 (eigenwaarde is 4.53) verklaren nu 52,7% van de variantie met een zeer duidelijke knip na de tweede dimensie op de scree plot en een factor correlatie van -.09. Deze factorcorrelatie en de factorladingen binnen de twee componenten waarborgt de betrouwbaarheid van het continuüm overtuigend. Resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn terug te vinden in tabel 5.

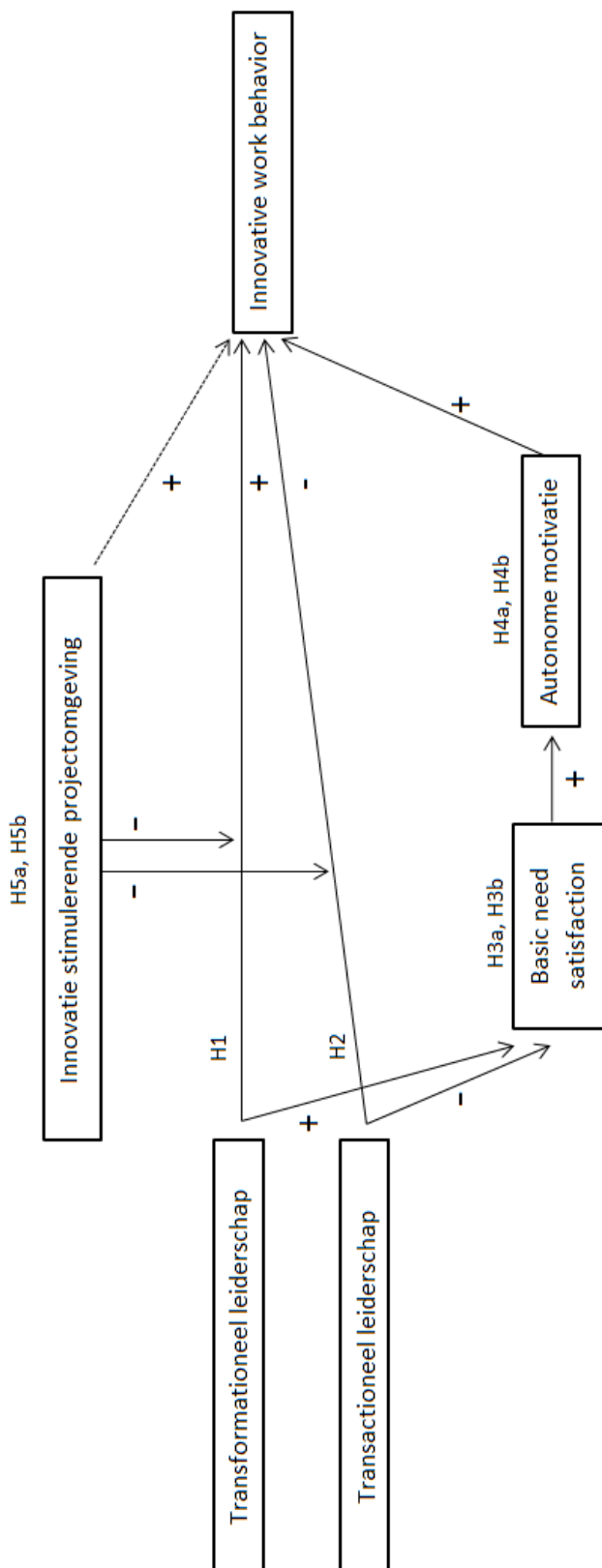
Tabel 5. Autonome motivatie (continuüm)	α	Factorlading
<i>Externe regulatie</i>	.64	
Omdat ik anders in de problemen kom.		.50
Omdat ik anders een slechte evaluatie krijg.		.65
<i>Introjectie</i>	.78	
Omdat ik me anders slecht voel.		.73
Omdat ik me anders schuldig voel.		.83
<i>Identificatie</i>	/	
Omdat ik het mijn plicht vind.		.50
Omdat ik een goede werknemer wil zijn.		.33
Omdat ik het belangrijk vind.		.52
<i>Intrinsiek</i>	.84	
Omdat ik mijn werk leuk vind.		.77
Omdat ik er plezier in schep.		.93

Noot: Model is getoetst op voorwaarden voor toepassing symplex methode. Buitenste dimensies van continuüm correleren sterkst negatief, aangrenzende dimensies correleren sterkst positief en dimensies met tussenliggende dimensie correleren minder sterk negatief dan uitersten en minder sterk positief dan direct aangrenzende dimensies.

3.3.6 Controle variabelen

Binnen dit onderzoek zijn enkele controlevariabelen opgenomen om op die manier de eventuele invloed van contextuele factoren inzichtelijk te maken. Vanwege de aanname dat deelname aan het ambitietraject, naast de onafhankelijke variabelen, van invloed is op het innovatieve gedrag van de medewerkers zal dit item als controlevariabele worden meegenomen. Deze aanname komt voort vanuit het gegeven dat de werkcontext die binnen het ambitietraject gecreeerd is, sterk aansluit met contextuele factoren die in eerdere studies positief bleken samen te hangen met innovatief gedrag, zoals autonomie en een duidelijke doelstelling omtrent innovatie (Cotgrove & Box, 1970; Pelz & Andrews, 1966 in Scott & Bruce, 1994; De Jong & Den Hartog, 2007) Daarnaast geldt deze veronderstelling voor de variabelen geslacht, leeftijd en het al dan niet bekleden van een leidinggevende functie. Ook deze zullen dus als controlevariabelen worden meegenomen.

3.4 Alternatief onderzoeksmodel



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Noot 1: Enkel de pijlen met doorgetrokken lijn zullen binnen dit onderzoek daadwerkelijk onderzocht worden. De pijl met stippellijn is enkel een veronderstelde relatie die binnen dit onderzoek niet expliciet getoetst zal worden.

Noot 2: Hypothese 1a t/m 1d en hypothese 2a t/m 2d zijn niet in dit onderzoeksmodel opgenomen en zullen niet empirisch getoetst worden. Dit is een gevolg van de constatering dat innovatieve work behavior binnen deze specifieke onderzoekscontext empirisch gezien een eendimensionaal karakter bleek te hebben.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten besproken worden van de verschillende statistische analyses die zijn uitgevoerd. Allereerst zullen de gemiddelde scores van de steekproef op de belangrijkste variabelen van dit onderzoek behandeld worden en maakt de correlatiematrix de onderlinge verbanden tussen deze hoofdvariabelen onderling en de overige variabelen van het onderzoek inzichtelijk (4.1). Daarna vindt een uiteenzetting plaats van de resultaten van de hypothese toetsende statistiek, waarbij allereerst transactioneel en transformationeel leiderschap in relatie worden gebracht met innovatief gedrag van werknemers (hypothese 1 en 2) (4.2). Vervolgens zullen de regressieanalyses behandeld worden waarbij getoetst is op mediatie van basic need satisfaction en autonome motivatie (hypothese 3a, 3b, 4a en 4b) (4.3) en zal worden afgesloten met de regressieanalyses waarbij een interactieterm is ingebracht om te toetsen op het eventuele modererende effect van deelname aan het ambitietraject (hypothese 5a en 5b) (4.4).

4.1 Beschrijvende resultaten

Om een eerste zicht te krijgen op de verkregen data zijn in tabel 2 de gemiddelden en standaard deviaties weergegeven van de belangrijkste variabelen uit deze studie. Hierbij dient allereerst opgemerkt te worden dat bovengemiddeld gescoord wordt op de mate waarin medewerkers hun leidinggevende als transformationele leidinggevende ($M = 3.49$, $SD = 0.70$) maar ook als transactionele leidinggevende ($M = 3.16$, $SD = 0.60$) ervaren. Waar eerdere discussies in de literatuur gingen over de full range leadership theorie als zijnde een continuüm of als losse concepten waarop tegelijkertijd hoog gescoord kan worden, steunen de data binnen dit onderzoek deze laatste overtuiging. Hoewel medewerkers hier onderling net iets wisselender op scoren, blijkt de transformationele leiderschapsstijl gemiddeld genomen wel dominant binnen de onderzoeksorganisatie. Daarnaast is een gemiddelde van 3.57 ($SD = .59$) voor innovatief gedrag erg opvallend aangezien de organisatie waarin onderzoek plaatsvond geen R&D organisatie is en bovendien weinig tot geen functies kent waarin innovatief gedrag tot het in-role behaviour behoort. Basic need satisfaction kent een vrij hoog gemiddelde van $\mu = 4.12$ op een schaal van 1 tot 5 met $SD = .46$. Kijkend naar de hoge score op basic need satisfaction is het hoge gemiddelde voor autonome motivatie ($M = 4.81$, $SD = 3.26$) in lijn met de verwachtingen.

Naast enkel de gemiddelden op de hoofdvariabelen in het algemeen is in tabel 1 een weergave terug te vinden van de gemiddelden en standaarddeviaties op de hoofdvariabelen voor de groep die wel deelneemt aan het ambitietraject en de groep die niet tot de deelnemers behoort. Bovendien zijn hier de resultaten van de t-toets terug te vinden, die inzichtelijk maken in hoeverre de gemiddelden van beide subgroepen significant van elkaar verschillen. Opvallend is

dat deelnemers aan het ambitietraject hun leidinggevende gemiddeld genomen als minder transformationeel en minder transactioneel leidinggevend ervaren. De mate waarin zij hun leidinggevende als transformationeel ervaren verschilt daarbij significant van de groep die niet deelneemt aan het ambitietraject. Daarnaast zeggen de deelnemers van het ambitietraject ($\mu = 3.89$, $SD = .48$) significant meer innovatief gedrag te vertonen dan de werknemers die niet deelnemen aan het ambitietraject ($\mu = 3.51$, $SD = .60$). Bovendien blijken deelnemers van het ambitietraject gemiddeld genomen meer autonoom gemotiveerd ($\mu = 6.22$, $SD = 3.50$) ten opzichte van de werknemers die niet deelnemen aan het ambitietraject die in vergelijking meer gecontroleerd gemotiveerd zijn ($\mu = 4.50$, $SD = 3.13$). Dit verschil in gemiddelden is wederom significant. Deze gemiddelden en resultaten van de t-toets bieden een interessant inzicht in het verschil in uitkomsten per subgroep en geven bovendien een eerste indicatie over de mogelijke uitkomsten van de moderatieanalyse.

Tabel 1. Gemiddelden op hoofdvariabelen (deelname aan het ambitietraject) (N = 242)

Hoofdvariabelen	Groepen	μ	SD	t
Transformationeel leiderschap	Deelnemers	3.29	.74	-2.17*
	Niet deelnemers	3.54	.69	
Transactioneel leiderschap	Deelnemers	3.04	.67	-1.48
	Niet deelnemers	3.19	.58	
Innovative work behaviour	Deelnemers	3.89	.48	3.76***
	Niet deelnemers	3.51	.60	
Basic need satisfaction	Deelnemers	4.19	.45	1.15
	Niet deelnemers	4.10	.46	
Autonome motivatie	Deelnemers	6.22	3.50	3.27**
	Niet deelnemers	4.50	3.13	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Naast de zojuist beschreven gemiddelden en standaarddeviaties is in tabel 2 ook de correlatiematrix weergegeven die inzicht biedt in de verschillende verbanden tussen alle relevante variabelen uit dit onderzoek. Bovendien biedt de matrix een inzicht in de mogelijke aanwezigheid van de veronderstelde modererende en mediërende variabelen.

Zo blijkt de als modererend veronderstelde variabele deelname aan ambitietraject significant samen te hangen met innovative work behaviour, waarmee voldaan is aan de eerste voorwaarde van moderatie. Bovendien hangt de variabele basic need satisfaction significant samen met zowel transformationeel leiderschap als innovative work behaviour wat ook geldt voor

autonome motivatie. Op basis van deze constatering kan gesteld worden dat voldaan is aan twee van de drie voorwaarden voor mediatie van basic need satisfaction en autonome motivatie in de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatieve work behaviour (Baron & Kenny, 1986). Tegelijkertijd valt direct te constateren dat een mediatie-effect van de genoemde variabelen in de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag waarschijnlijk niet aanwezig is door afwezigheid van significante verbanden met deze leiderschapsstijl.

Desalniettemin blijken zowel transactioneel als transformationeel leiderschap positief samen te hangen met de afhankelijke variabele binnen dit onderzoek, innovatieve work behaviour. De samenhang tussen transformationeel leiderschap en innovatieve work behaviour ($r = .16, p < 0,05$) is weliswaar een zwak verband, maar net sterker dan de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatieve work behaviour ($r = -0,15, p < 0,05$).

Hierbij dient opgemerkt te worden dat beide onafhankelijke variabelen, transactioneel en transformationeel leiderschap, onderling sterk correleren ($r = .47, p < 0,01$). Deze onderlinge correlatie lijkt niet dermate sterk dat multi-collineariteit een probleem zou vormen tijdens het uitvoeren van de regressieanalyses, maar ter controle zal hierop aanvullend getoetst worden bij de regressieanalyses middels het opvragen van de collinearity statistics. Wel dient op basis van de vastgestelde onderlinge correlatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap rekening gehouden te worden met eventuele confounding effecten. Beide leiderschapsstijlen zullen bij de hypothesetoetsing daarom zowel afzonderlijk als samen in een model worden opgenomen.

Van de controle variabelen blijkt het al dan niet in functie zijn als leidinggevende een negatieve samenhang te vertonen met de afhankelijke variabele van dit onderzoek ($r = -.29, p < 0,01$). Hieruit valt op te maken dat leidinggevendenden meer innovatief gedrag vertonen dan medewerkers die geen leidinggevende functie bekleden. Geslacht hangt positief samen met zowel transactioneel leiderschap ($r = .18, p < 0,01$) en innovatief gedrag ($r = .13, p < 0,05$). Mannen blijken dus meer innovatief gedrag te vertonen dan vrouwen en zien hun leidinggevendenden bovendien als meer transactioneel dan vrouwen. Hoewel leeftijd met geen enkel van de hoofdvariabelen significant blijkt te correleren wordt deze variabele toch meegenomen als controlevariabele. In samenhang met de overige controlevariabelen zou een cumulatief effect de hoofdrelatie immers nog steeds kunnen beïnvloeden.

Tabel 2. Correlatiematrix (N=244)

	μ	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Gender	1.55	.50										
2. Leeftijd	41.6	10.52	.147*									
3. Dienstjaren afdeling	6.11	7.41	.102	.324**								
4. Deelname Ambitietraject	1.88	.46	.061	-.155**	.030							
5. Leidinggevende functie	1.87	.34	-.073	-.185**	.022	.102						
6. Opleiding	4.48	.85	-.013	-.034	-.150**	-.100	-.165**					
7. Transformationeel leiderschap	3.49	.70	.058	-.047	-.059	.099	.015	-.032				
8. Transactioneel leiderschap	3.16	.60	.182**	.043	.060	.104	-.083	-.089	.474**			
9. Innovative work behavior	3.57	.59	.130*	-.006	-.035	-.234**	-.292**	.081	.159*	.153*		
10. Basic needs satisfaction	4.12	.46	.006	.027	-.017	-.107	-.133*	.010	.408**	.033	.159*	
11. Autonome motivatie	4.81	3.26	-.065	.106	.060	-.206**	-.148*	.003	.237**	-.026	.253**	.477**

* $p < .05$, ** $p < .01$; *** $p < .001$.

4.2 Meervoudige regressieanalyse

Op basis van de correlatiematrix werd al duidelijk dat correlatie in de veronderstelde hoofdrelaties van deze studie aanwezig is. Zowel transformationeel als transactioneel leiderschap vertonen immers een positief significante correlatie met innovatief gedrag van medewerkers. Om hypothese 1 en 2 te toetsen is vervolgens een meervoudige regressie analyse uitgevoerd waarin de controle variabelen van dit onderzoek zijn meegenomen. De resultaten van deze meervoudige regressieanalyse zijn weergegeven in tabel 3. Hierin zijn drie modellen weergegeven; een model met naast de controlevariabelen enkel transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele, een met transactioneel leiderschap en een met zowel transformationeel als transactioneel leiderschap als onafhankelijke variabelen.

Tabel 3. Meervoudige lineaire regressieanalyse – Innovative work behaviour (N = 242)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Onafhankelijke variabelen									
Leeftijd	-.00	.00	-.06	-.00	.00	-.07	-.00	.00	-.07
Gender	.12	.07	.10	.11	.07	.09	.11	.07	.09
Leidinggevende functie	-.47	.10	-.28***	-.45	.10	-.27***	-.46	.10	-.27***
Deelname ambitietraject	-.37	.09	-.25***	-.35	.09	-.23***	-.37	.09	-.24***
Transformationeel leiderschap	.16	.05	.19*				.14	.06	.16*
Transactioneel leiderschap				.14	.06	.14*	.06	.07	.06
F	10.40***			9.24***			8.78***		
R ²	.18			.16			.18		
Adj. R ²	.16			.15			.16		

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

In tabel 3 is te zien dat zowel model 1 als model 2, waarin transformationeel en transactioneel leiderschap afzonderlijk van elkaar in een regressiemodel met de controlevariabelen zijn opgenomen, significant zijn. De voorspellende kracht van het model met transformationeel leiderschap blijkt hierbij net groter dan de voorspellende kracht van het model waarin transactioneel leiderschap samen met de controlevariabelen opgenomen is. Zowel transformationeel ($\beta = .19$, $t = 3.19$, $p < .05$) als transactioneel leiderschap ($\beta = .14$, $t = 2.25$, $p < .05$) blijken een uniek deel van de variantie van het innovatief gedrag van medewerkers verklaren, wanneer zij afzonderlijk in een model met de controlevariabelen worden meegenomen.

Ook het regressiemodel waarin de controlevariabelen, transformationeel en transactioneel leiderschap samen zijn opgenomen (model 3) is significant, $F(6, 235) = 8,78, p < 0.001$. Van de totale variantie van het innovatieve gedrag van medewerkers kan op basis van dit model 16,2 % voorspeld worden. Opvallend hierbij is echter het feit dat met name de controlevariabelen verantwoordelijk zijn voor het verklaren van het innovatief gedrag. Maar liefst 13,1% van de variantie op innovatief gedrag wordt namelijk verklaard door de controlevariabelen en slechts 3,1% van het verschil in innovatief gedrag is te verklaren door transactioneel en transformationeel leiderschap. Hierbij is de adjusted R^2 aangehouden, aangezien deze waarde van verklaarde variantie een meer zuivere schatting geeft van de werkelijk verklaarde variantie van de afhankelijke variabele voor de gehele populatie; deze keuze is gezien de relatief kleine steekproef binnen deze studie ($N=242$) het meest betrouwbaar.

Daarnaast is het opvallend dat model 3 waarin zowel transformationeel als transactioneel leiderschap zijn opgenomen, niet meer van de variantie van het innovatieve gedrag van medewerkers verklaart dan model 1 waarin enkel transformationeel leiderschap is opgenomen. Kijkend naar de β -waardes voor transformationeel en transactioneel leiderschap in model 3 is dan ook te zien dat transactioneel leiderschap niet meer significant is; transactioneel leiderschap blijkt geen uniek deel van de variantie van innovatief gedrag van medewerkers meer te verklaren wanneer het in eenzelfde model wordt opgenomen als transformationeel leiderschap. Dit is naar alle waarschijnlijkheid te verklaren door de sterke onderlinge samenhang tussen beide leiderschapsstijlen, waardoor zij een overlappend deel van de variantie verklaren van het innovatieve gedrag van medewerkers en het uniek voorspellende effect van transactioneel leiderschap wegvalt.

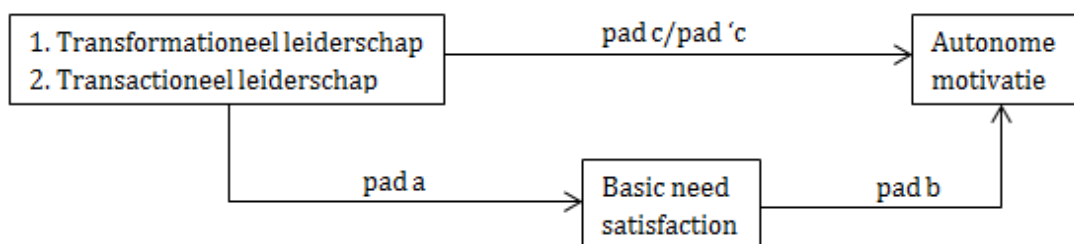
Desalniettemin kan op basis van model 1 en 2 verondersteld worden dat zowel transformationeel als transactioneel leiderschap positief samenhangen met het innovatieve gedrag van medewerkers. Dit betekent een aanname van hypothese 1 en een verwerping van hypothese 2. In lijn der verwachting vertonen werknemers dus meer innovatief gedrag naarmate hun leidinggevende meer transformationeel leiderschap vertoont. De negatief veronderstelde relatie tussen transactioneel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers blijkt echter door de resultaten te worden tegengesproken en ook hier geldt: werknemers vertonen meer innovatief gedrag naarmate hun leidinggevende meer transactioneel leiderschap vertoont.

4.3 Mediatie-analyse

Binnen dit onderzoek zijn twee variabelen opgenomen als veronderstelde mediators. Het mediatie-effect van beide variabelen heeft binnen deze veronderstelling echter effect op een verschillende relatie. Zo wordt verwacht dat basic need satisfaction de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en de autonome motivatie van medewerkers medieert (hypothese 3a en hypothese 3b) en wordt daarnaast verondersteld dat de autonome motivatie van medewerkers de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en het innovatief gedrag van medewerkers medieert (hypothese 4a en hypothese 4b). Op deze manier wordt gepoogd meer inzicht te verschaffen in het precieze verloop (de black box) in de relatie tussen leiderschap en innovatieve gedrag van medewerkers.

4.3.1 Basic need satisfaction als mediator

Om het mediatie-effect van basic need satisfaction aan te tonen op de relatie tussen de leiderschapsstijlen en autonome motivatie zijn meerdere regressieanalyses uitgevoerd om vast te stellen of er wordt voldaan aan de drie voorwaarden voor mediatie (Baron & Kenny, 1986). Het model, zoals weergegeven in figuur 1, zal worden getoetst op de aanwezigheid van pad a, b en c. Vervolgens wordt gekeken of pad c afneemt of zelfs verdwijnt bij het inbrengen van basic need satisfaction in een meervoudige lineaire regressieanalyse met de controle variabelen en beide leiderschapsstijlen als onafhankelijke variabelen en autonome motivatie als afhankelijke variabelen (pad 'c).



Figuur 1: Mediatie-effect van basic need satisfaction

Tabel 5a weergeeft de resultaten van de meervoudige lineaire regressieanalyse waarin de relatie wordt getoetst tussen transactioneel en transformationeel leiderschap, zowel afzonderlijk als samen, en de bevrediging van de psychologische basisbehoeften, met inachtneming van de controlevariabelen. Opvallend hierbij zijn de grote verschillen in de verklaarde variantie van de drie modellen. Zo verklaart het model 1 waarin naast de controlevariabele enkel transformationeel leiderschap is opgenomen als onafhankelijke variabele 18% van de variantie

van de basic need satisfaction. Model 2, waarin naast de controlevariabelen enkel transactioneel leiderschap is opgenomen als onafhankelijke variabele verklaart daarentegen 0% van de variantie van de mate waarin werknemers zich bevredigd voelen in hun psychologische basisbehoeften. Ook het voorspellende effect van de controle variabelen is hierbij volledig weggevallen. Gezien het feit dat van de controlevariabelen enkel geslacht significant correleerde met transactioneel leiderschap is het onwaarschijnlijk dat het wegvallen van het voorspellende effect van de controlevariabelen toe te schrijven is aan confounding effecten. Op basis van model 1 en 2 is het bovendien helemaal bijzonder dat de verklaarde variantie van model 3 4% hoger ligt dan de verklaarde variantie van model 1. Beide leiderschapsstijlen verklaren samen met de controlevariabelen immers 22% van de variantie van de bevrediging van de psychologische basisbehoeften. De controle variabelen, het bekleden van een leidinggevende functie en het deelnemen aan het ambitietraject, verklaren hierbij slechts 0,5% van deze variatie. Leiderschap blijkt dus een belangrijke voorspeller voor de mate waarin een individu bevredigd wordt in zijn psychologische basisbehoeften. Zowel transformationeel als transactioneel leiderschap hebben in dit model een significant effect op de mate waarin een individu bevredigd wordt in de psychologische basisbehoeften, waarbij transformationeel leiderschap een positieve voorspeller blijkt en transactioneel leiderschap een negatieve voorspeller. Dit komt erop neer dat een individu meer bevredigd wordt in de psychologische basisbehoeften naarmate een leidinggevende meer transformationeel leidinggevend gedrag vertoont. Naarmate een medewerker zijn of haar leidinggevende als meer transactioneel ervaart, zal deze een lagere

Tabel 5a. Meervoudige regressieanalyse – Basic need satisfaction (N = 235)

Onafhankelijke variabelen	Model 1 (a)		Model 2 (a)		Model 3 (a)	
	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	.03	.00	.01	.00	.03	.00
Gender	-.03	.06	-.01	.06	.00	.06
Leidinggevende functie	-.13*	.08	-.12	.09	-.15*	.08
Deelname Ambitietraject	-.12*	.07	-.07	.08	-.11*	.07
Transformationeel leiderschap	.43***	.04			.54***	.04
Transactioneel leiderschap			.03	.05	-.23**	.05
F	11.84***		1.09		12.38***	
R ²	.20		.02		.24	
Adj. R ²	.18		.00		.22	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

bevrediging van de psychologische basisbehoeften ervaren. De aanwezigheid van pad a met transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele is op basis van model 1 en 3 overtuigend aangetoond. Voor transactioneel leiderschap is dit op basis van de tegenstrijdige resultaten uit model 2 en 3 echter enigszins discutabel.

De aanwezigheid van een significante relatie op pad b wordt vervolgens bevestigd door de resultaten uit tabel 5b. Uit de meervoudige lineaire regressieanalyse blijkt dat de relatie tussen basic need satisfaction en autonome motivatie redelijk sterk is ($r = .42, p < .001$). Zoals verwacht blijken medewerkers meer autonoom gemotiveerd naarmate ze beter bevredigd worden in hun psychologische basisbehoeften. Het totale model verklaart 25% van de variantie van autonome motivatie. De controlevariabelen zijn hierbij dit keer verantwoordelijk voor 6% van de verklaarde variantie van autonome motivatie. Opvallend genoeg zijn binnen dit model enkel leeftijd en geslacht de significante voorspellende controlevariabelen. Uit de correlatiematrix

blijkt immers dat ook het bekleden van een leidinggevende functie en het deelnemen aan het ambitietraject een significante relatie vertonen met autonome motivatie, waarbij deelname aan het ambitietraject zelfs een correlatiecoëfficiënt had van $r = -.21, p < 0.01$. Het effect van deze controlevariabelen verdwijnt waarschijnlijk door overlap in de voorspelde variantie met basic need satisfaction.

Tabel 5b. Meervoudige regressieanalyse – Autonome motivatie (N = 242)

Onafhankelijke variabelen	Model 1 (b)		Model 2 (c)		Model 3 (c)		Model 4 (c)	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	.20***	.00	.11	.02	.09	.02	.21**	.00
Gender	-.13*	.06	-.11	.40	-.09	.43	-.15*	.07
Leidinggevende functie	-.08	.09	-.13*	.57	-.13*	.59	-.14*	.09
Deelname ambitietraject	-.08	.08	-.23***	.51	-.19**	.54	-.15*	.09
Basic need satisfaction	.42***	.07						
Transformationeel leiderschap			.28***	.28			.31***	.05
Transactioneel leiderschap					-.01	.35	-.04	.06
F	16.71***		8.38***		3.83**		7.99***	
R ²	.26		.15		.08		.17	
Adj. R ²	.25		.13		.06		.15	

$p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Deze veronderstelling wordt ondersteund door tabel 5b waar zowel het bekleden van een leidinggevende functie als deelname aan het ambitietraject in model 2, 3 en 4 een uniek deel

verklaren van de variantie van autonome motivatie. In deze modellen is de variabele basic need satisfaction buiten beschouwing gelaten en is voor transactioneel en transformationeel leiderschap (zowel afzonderlijk als gezamenlijk) pad c getoetst. Uit zowel model 2 als model 4 blijkt dat transformationeel leiderschap een uniek deel verklaart van de variantie van autonome motivatie, waarmee de aanwezigheid van pad c voor deze onafhankelijke variabele wordt bevestigd. Waar het al dan niet vaststellen van een significante relatie tussen transactioneel leiderschap en basic need satisfaction op basis van de resultaten uit tabel 5a nog discutabel was, blijkt uit zowel model 3 als model 4 (tabel 5b) dat een significante relatie tussen transactioneel leiderschap en autonome motivatie van werknemers overtuigend uitblijft. Hypothese 3b wordt dan ook verworpen, wat betekent dat basic need satisfaction geen mediator vormt in de relatie tussen transactioneel leiderschap en de autonome motivatie van medewerkers.

Voor het aantonen van basic need satisfaction als mediator in de relatie tussen transformationeel leiderschap en autonome motivatie is aan de drie voorwaarden zoals beschreven door Baron en Kenny (1986) voldaan. Om echter van een daadwerkelijke mediatie-effect te kunnen spreken moet pad 'c nog bekeken worden. In tabel 5c is te zien dat eenzelfde meervoudige lineaire regressieanalyse is uitgevoerd als in tabel 5b (model 2 en model 4) waarbij dit maal basic need satisfaction als extra onafhankelijke variabele in het model is opgenomen. Uit het model is duidelijk op te maken dat het inbrengen van basic need satisfaction tot gevolg heeft dat de significantie van transformationeel leiderschap verdwijnt. Op basis hiervan valt te concluderen dat basic need satisfaction de relatie tussen transformationeel leiderschap en autonome motivatie volledig medieert. Hypothese 3a kan worden aangenomen wat betekent dat de bevrediging van de basic psychological needs de relatie tussen transformationeel leiderschap en autonome motivatie medieert, zo dat transformationeel leiderschap positief ingrijpt op de bevrediging van de basic psychological needs en een bevrediging van de psychologische basis behoeften leidt tot een hogere mate van autonome motivatie.

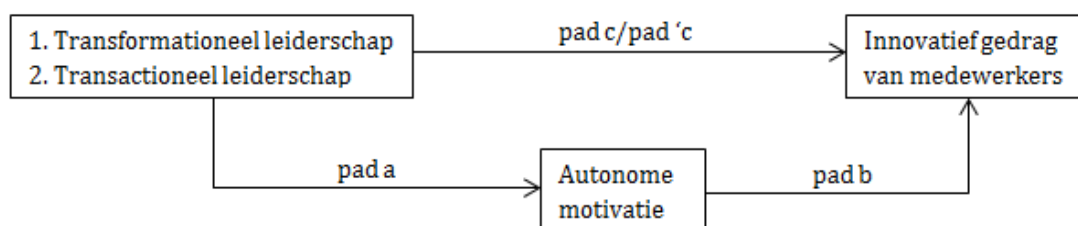
Tabel 5c. Meervoudige regressieanalyse – Autonome motivatie (N = 242)

Onafhankelijke variabelen	Model 1 ('c)		Model 2 ('c)	
	β	SE	β	SE
Leeftijd	.10	.02	.21***	.00
Gender	-.09	.37	-.45*	.06
Leidinggevende functie	-.08	.53	-.08	.09
Deelname Ambitietraject	-.18**	.48	-.11	.08
Basic need satisfaction	.41***	.29	.37***	.08
Transformationeel leiderschap	.10	.44	.11	.06
Transactioneel leiderschap			.05	.06
F	15.40***		12.77***	
R ²	.28		.28	
Adj. R ²	.27		.26	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

4.3.2 Autonome motivatie als mediator

Om het mediatie-effect van autonome motivatie op de relatie tussen de leiderschapsstijlen en het innovatief gedrag van medewerkers aan te tonen zijn dezelfde stappen doorlopen als in voorgaande mediatie-analyse. Omdat het hier echter een andere relatie betreft zijn de verschillende veronderstelde paden ook voor deze mediatie-analyse schematisch weergegeven (zie figuur 2).



Figuur 2: Mediatie-effect van autonome motivatie

De meervoudige regressieanalyse die passend is bij pad a is al uitgevoerd voor het aantonen van het mediatie-effect van basic need satisfaction. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in tabel 5b. Uit deze tabel bleek dat naast enkele controlevariabelen ook transformationeel leiderschap een significant effect heeft op de verklaarde variantie van autonome motivatie ($\beta = .31$, $t = \dots$, $p < .001$). Transactioneel leiderschap bleek geen uniek deel van de variantie van autonome

motivatie te verklaren, ook niet wanneer transformationeel leiderschap buiten het model gehouden werd (Tabel 5b, model 3). Op basis van deze regressieanalyse kan daarom ook hypothese 4b verworpen worden. Autonome motivatie vormt geen mediator in de relatie tussen transactioneel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers.

In pad b staat de relatie centraal tussen de veronderstelde mediator en de afhankelijke variabele, waarbij autonome motivatie als mediator, samen met de controlevariabelen, de onafhankelijke variabele vormt en innovatieve work behaviour de afhankelijke variabele. De resultaten van deze meervoudige lineaire regressieanalyse zijn weergegeven in tabel 6 (model 1). Hoewel dit model maar weinig variabelen bevat is het model significant en is het bovendien opvallend te noemen dat dit model in vergelijking met eerdere modellen een relatief groot deel van de variantie van innovatieve work behaviour verklaart (Adj. R² = 16%). Deze verklaarde variantie is gelijk aan het model waarin autonome motivatie buiten beschouwing werd gelaten en transactioneel en transformationeel leiderschap wel waren opgenomen (tabel 3). Op basis van de resultaten uit tabel 6 kan ook de aanwezigheid van een significante relatie op pad b vastgesteld worden, aangezien autonome motivatie een significant effect heeft op innovatieve work behaviour.

Tabel 6. Meervoudige regressieanalyse – Innovative work behaviour (N =242)

Onafhankelijke variabelen	Model 1 (b)		Model 2 ('c)		Model 3 ('c)	
	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	-.09	.00	-.08	.00	-.08	.00
Gender	.13*	.07	.12*	.07	.11	.07
Leidinggevende functie	-.25***	.10	-.26***	.10	-.25***	.10
Deelname Ambitietraject	-.18**	.09	-.20**	.09	-.20**	.09
Autonome motivatie	.19**	.01	.16*	.01	.17**	.01
Transformationeel leiderschap			.15*	.05	.10	.06
Transactioneel leiderschap					.09	.07
F	10.46***		9.84***		8.72***	
R ²	.18		.20		.21	
Adj. R ²	.16		.18		.18	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

De aanwezigheid van een significante relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatieve work behaviour (pad c), bleek al uit tabel 3 (model 1 en model 3). Zo bleek transformationeel leiderschap zowel zonder als met opname van transactioneel leiderschap in de regressieanalyse

een uniek significant deel van de variantie van innovatieve work behaviour te verklaren. Of deze relatie echter ook daadwerkelijk afneemt of verdwijnt door het toevoegen van de factor autonome motivatie aan dit model en er dus sprake is van partiële of volledige motivatie is op te maken uit de resultaten die zijn weergegeven in tabel 6, model 2 en model 3 (pad 'c).

Op basis van model 2 uit tabel 6 is op te maken dat de significantie van transformationeel leiderschap afneemt door opname van autonome motivatie aan het model (model 2). Op basis van deze resultaten zou dan ook gesproken kunnen worden van partiële mediatie van autonome motivatie in de relatie tussen transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers. Op basis van model 3, waarin zowel transformationeel als transactioneel zijn opgenomen, is te constateren dat de significante relatie tussen transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers helemaal weg valt wanneer veronderstelde mediator autonome motivatie in de regressieanalyse wordt opgenomen. Op basis van dit laatste model is dan ook te constateren dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers volledig gemedieerd wordt door autonome motivatie. In beide modellen komt autonome motivatie naar voren als mediator, waarmee hypothese 4a kan worden aangenomen. De autonome motivatie van medewerkers medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatieve work behaviour zo dat naarmate een leidinggevende meer transformationeel leiderschap vertoont, medewerkers meer autonoom gemotiveerd raken en vervolgens meer innovatief gedrag vertonen.

4.4 Moderatie-analyse

Om te toetsen of deelname aan het ambitietraject een modererende variabele vormt in de relatie tussen transactioneel en/of transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers (hypothese 5a en 5b) is een regressieanalyse met interactie-term uitgevoerd. Aangezien de variabele deelname aan het ambitietraject een variabele met drie antwoordmogelijkheden betref is een dummyvariabele samengesteld (Dawson, 2014). De oorspronkelijke antwoordcategorieën 'nee' en 'weet ik niet' zijn hierbij samengevoegd, waardoor een dichotome variabele is ontstaan.

In tabel 6a en 6b zijn de resultaten weergegeven van het interactie effect van deelname aan het ambitietraject voor zowel transactioneel als transformationeel leiderschap in de relatie met innovatief gedrag. De opzet van de tabellen, waarbij achtereenvolgens drie modellen weergegeven worden, zijn op basis van de stappen voor moderatie die door Baron & Kenny (1986) worden aangeraden. In de tabellen is af te lezen dat deelname aan het ambitietraject geen moderator vormt in de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en het innovatief gedrag van werknemers. De interactieterm die is opgenomen in model 3 is in beide gevallen immers niet

significant wat wijst op de afwezigheid van moderatie (Baron & Kenny, 1986). Bovendien neemt de R^2 voor beide leiderschapsstijlen af bij opname van de interactieterm (dus ten opzichte van model 2) en is model 3 hierdoor in beide gevallen niet meer significant.

Op basis van voorgaande constatering worden zowel hypothese 5a als hypothese 5b verworpen. Deelname aan het ambitietraject vormt geen moderator in de relatie tussen transformationeel leiderschap (5a) en/of transactioneel leiderschap (5b) en het innovatief gedrag van medewerkers. Desalniettemin is op basis van model 1 en 2 wel op te maken dat de veronderstelde moderator *Deelname ambitietraject* wel bijdraagt aan de verklaarde variantie van innovatief gedrag; iets wat al duidelijk werd op basis de resultaten die zijn weergegeven in tabel 3, waarbij deelname aan het ambitietraject was opgenomen als controlevariabele in de meervoudige regressieanalyses. Op basis van de verschillende modellen die getoetst zijn in het kader van de moderatieanalyse wordt echter duidelijk wat de precieze omvang is van het voorspellende effect van deelname aan het ambitietraject. Zo verklaart model 1 in tabel 6a 2,1% van de variantie van innovatief gedrag en stijgt deze adjusted R^2 , na toevoeging van de variabele *Deelname ambitietraject*, naar een verklaarde variantie van 8,6% in model 2. Voor transactioneel leiderschap verklaart model 1 nog slechts 1,9% van de variantie van innovatief gedrag tegenover een adjusted R^2 van 7,9% in model 2. Hoewel de voorspellende kracht van model 2 in beide gevallen gering blijft, is het duidelijk dat de voorspellende kracht van deelname aan het ambitietraject relatief groot is voor het innovatief gedrag van medewerkers.

Tabel 6a. Moderator Deelname ambitietraject op innovatief gedrag (N=244)

	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	SE	β	SE	β	SE
Transformationeel leiderschap	.16***	.05	.20**	.05	.08	.12
Deelname ambitietraject			-.26***	.10	-.52	.45
Transformationeel leiderschap * Deelname ambitietraject					.30	.13

Tabel 6b. Moderator Deelname ambitietraject op innovatief gedrag (N=244)

	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	SE	β	SE	β	SE
Transactioneel leiderschap	.15*	.06	.18**	.06	.19	.13
Deelname ambitietraject			-.25***	.09	-.22	.46
Transactioneel leiderschap * Deelname ambitietraject					-.04	.15

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

5. Discussie & conclusie

Binnen deze sectie van dit onderzoek wordt nader ingegaan op de empirische bevindingen, afgezet tegen de eerdere op theorie gebaseerde verwachtingen (5.1). Waar verwachtingen niet zijn ingelost, worden alternatieve verklaringen behandeld voor gevonden resultaten op basis van redentie, (aanvullende) theorie en methodische aspecten van deze studie (5.2). Bovendien levert dit onderzoek, door zowel aanname als verwerping van hypothesen, nieuwe inzichten op die implicaties voor theorie en praktijk met zich meebrengen (5.3, 5.4). Vervolgens zullen de beperkingen van deze studie uiteengezet worden, waaruit aanbevelingen voor vervolgonderzoek voortkomen (5.5) en zal worden afgesloten met een conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek (5.6).

5.1 Hypothesen en bevindingen

Het doel van dit onderzoek was het aantonen van de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en (de verschillende dimensies van) het innovatieve gedrag van medewerkers. Daarbij werd gepoogd deze relaties te verklaren middels een volledige value chain die gevormd werd door basic need satisfaction en autonome motivatie. Bovendien werd daarbij het modererende effect van deelname aan het ambitietraject onderzocht. Doordat de als meerdimensionaal veronderstelde meetschaal 'innovative work behaviour' na empirische onderwerping een eendimensionaal karakter bleek te hebben, is de meerdimensionale benadering van het innovatieve gedrag van medewerkers in de analyses achterwege gelaten.

Desalniettemin hebben de uitgevoerde analyses geleid tot interessante inzichten. Zo blijkt er allereerst in lijn met de verwachtingen een positieve directe relatie te bestaan tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers (H1); deze constatering draagt bij aan het eerdere onderzoek naar deze relatie, waarin eerdere bevindingen weliswaar inconsistent waren, maar de relatie op basis van een meta-analyse overwegend positief bleek (Rosing, et al., 2011). Bovendien blijkt op basis van deze bevinding immers dat deze eerder aangetoonde relatie ook stand houdt in een context waarin innovatief gedrag tot de extra-role behaviours van medewerkers behoort, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de theoretische hiaat zoals benoemd door Mumford (2003). Feit dat ook transactioneel leiderschap een significant positieve voorspeller blijkt voor het innovatieve gedrag van medewerkers (H2) is echter enigszins verrassend te noemen gezien de eerder aangetoonde negatieve effecten van transactioneel leiderschap op proactief gedrag en creativiteit (Oldham & Cummings, 1996, Ehigie & Akpan; 2004; Amabile, 2004) en innovatief gedrag in het algemeen (Nederveen Pieterse, et al., 2009; Hitt, Hoskisson, Johnson and Moesel, 1996; Gebert, et al., 2003). De aangetoonde positieve relatie is daarentegen wel in lijn met enkele andere studies, waaronder

die studies waarin expliciet aandacht uitging naar de implementatiefase van innovatie (Aarons, et al., in review; Glasgow, et al., 1993).

Op basis van de bevindingen met betrekking tot de hoofdrelatie zijn bovendien twee opvallendheden te benoemen. Zo is het allereerst interessant te noemen dat het effect van transformationeel leiderschap op innovatief gedrag slechts een fractie groter is dan het effect van transactioneel leiderschap op innovatief gedrag. Dit druist in tegen al het onderzoek dat tot op heden transformationeel leiderschap als dé innovatie-stimulerende leiderschapsstijl heeft neergezet en het beperkte aantal studies dat inging op het effect van transactioneel leiderschap op innovatief gedrag van medewerkers (waaronder García-Morales et al., 2012; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jung et al., 2003). Daarnaast is het opmerkelijk dat het effect van beide leiderschapsstijlen op de mate waarin werknemers innovatief gedrag vertonen op basis van dit onderzoek relatief beperkt is, terwijl eerdere studies leiderschap als een van de belangrijkste, zo niet de belangrijkste, determinant van innovatie en innovatief gedrag benoemen (Jung & Avolio, 1999; Scott & Bruce, 1994; Janssen & Van Yperen, 2004).

Naast de hoofdrelaties geven de uitkomsten van dit onderzoek interessante inzichten met betrekking tot de value chain tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers. Zo bleek basic need satisfaction een mediator in de relatie tussen transformationeel leiderschap en de autonome motivatie van medewerkers (H3a), een bevinding die eerdere theoretische implicaties bevestigt (Bass, et al., 2003; Bass, 1999; Kovjanic et al., 2013) en bleek autonome motivatie een significant mediërend effect te hebben op de relatie tussen transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers (H4a). In lijn met de verwachtingen blijkt de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers dus te verklaren door het positieve effect dat transformationeel leiderschap heeft op de bevrediging van de psychologische basisbehoeften van medewerkers, wat leidt tot meer autonome motivatie en op die manier zorgt voor meer innovatieve medewerkers. Deze bevinding levert een zeer interessante en relevante bijdrage aan de wetenschap waarin meerdere malen is opgeroepen tot het onderzoeken van verklarende mechanismen in de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag (Jung, et al., 2003). Een mediatie-effect van basic need satisfaction op de relatie tussen transactioneel leiderschap en autonome motivatie (H3b) werd niet aangetoond. Hetzelfde geldt voor het uitblijven van een mediërend effect van autonome motivatie op de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers (H4b). Dit laatste is opmerkelijk te noemen aangezien theorieën omtrent transactioneel leiderschap de effecten van deze leiderschapsstijl op werknemersuitkomsten doorgaans verklaren middels het indirecte verloop via gecontroleerde motivatie (Bono & Judge, 2003).

Ook het modererende effect van deelname aan het ambitietraject op de relatie tussen beide leiderschapsstijlen en het innovatieve gedrag van medewerkers bleef uit (H5a & H5b). Meerdere studies en theorieën werden aangedragen ter onderbouwing van het positieve effect wat deelname aan het ambitietraject zou hebben op het innovatieve gedrag van medewerkers. Hoewel geen hypothese toetsing plaatsvond rondom het directe effect van deelname aan het ambitietraject, was uit de resultaten op te maken dat deelnemers van het ambitietraject significant meer innovatief gedrag vertoonden dan werknemers die niet aan het ambitietraject deelnamen. Gehanteerde theorieën ter ondersteuning van deze veronderstelling blijven, ondanks het uitblijven van een modererend effect, dus overeind. Aangezien de veronderstelling omtrent het moderatie-effect van deelname aan het ambitietraject niet direct gebaseerd was op eerdere studies, maar voortkwam vanuit redentie zijn met deze bevinding geen theorieën bevestigd of tegengesproken.

5.2 Alternatieve verklaringen

Feit dat de theoretische verwachtingen rondom het meerdimensionale karakter van innovatieve work behavior binnen dit onderzoek niet zijn ingelost is enerzijds in strijd met de theoretische veronderstelling dat innovatief gedrag een meerdimensionaal concept is door de verschillende te onderscheiden fases in het proces van innovatie en de daarmee samenhangende gedragingen (Scott & Bruce, 1994; de Jong & Den Hartog, 2010; Krause, 2004; Dorenbosch, et al., 2005; Runco & Chand, 1994; Basadur, 2004). Anderzijds is het tegelijkertijd een constatering die gedeeltelijk in lijn is met empirische bevindingen uit eerder onderzoek (de Jong & Den Hartog); hoewel het onderscheid in dimensies binnen het concept van innovatief gedrag theoretisch erg sterk is, blijkt het veronderstelde onderscheid, met uitzondering van een tweedimensionaal onderscheid tussen creativity-oriented work behaviour en implementation-oriented work behaviour (Dorenbosch, et al., 2005; Krause, 2004) keer op keer niet vast te stellen in de empirie.

Een mogelijke verklaring voor het feit dat IWB binnen dit onderzoek niet als meerdimensionaal construct was vast te stellen, is de complexiteit van het innovatieproces waarin fases en bijbehorende gedragingen in werkelijkheid voortdurend door elkaar heen lopen. Rosing et al. (2011) wierpen deze complexiteit al eerder op in hun bezwaar tegen een opsplitsing van het innovatieproces in losstaande fases. Hoewel Kanter (1988) hier eerder tegenin bracht dat een opsplitsing in fases (activity-stage model) weliswaar niet volledig recht doet aan de complexiteit van de werkelijkheid, maar wel erg bruikbaar is als analytisch model, is dit direct een verklaring voor het feit dat veel onderzoekers een sterk theoretisch onderscheid maken in verschillende dimensies van innovatief gedrag, maar het binnen deze studie niet mogelijk was het meerdimensionale karakter van de meetschaal in de empirie vast te stellen. De verschillende

fases van innovatie, en daarmee de verschillende dimensies van innovatief gedrag, zijn in werkelijkheid mogelijk dermate met elkaar verweven en lopen in zoverre door elkaar dat het voor werknemers mogelijk lastig is om de innovatieve gedragingen in hun dagelijkse werkzaamheden van elkaar te onderscheiden. Dit onderscheid is naar verwachting des te moeilijker te maken, doordat dit onderzoek zich richtte op werknemers voor wie innovatief gedrag niet tot hun primaire werkzaamheden behoort. Hun innovatieve activiteiten zijn immers verweven met hun dagelijkse werkzaamheden wat het onderscheiden van fases en gedragingen voor hen moeilijker maakt dan voor medewerkers uit R&D-teams en organisaties waarin processen van innovatie doorgaans meer geformaliseerd zijn (de Jong & Den Hartog, 2010). De Jong en Den Hartog (2010) wezen eerder al op het belang van vervolgonderzoek in een organisatie waarin IWB weliswaar niet tot de primaire werkzaamheden behoort, maar waarin werknemers over veel autonomie beschikken waardoor zij als individu innovatie kunnen bewerkstelligen en de hieraan gelieerde gedragingen makkelijker kunnen onderscheiden. De context van de organisatie uit dit onderzoek kenmerkte zich daarentegen door weinig autonomie voor medewerkers, met name bij medewerkers lager in de organisatie, waardoor deze aanbeveling van de Jong en Den Hartog (2010) voor vervolgonderzoek onder medewerkers met veel autonomie relevant blijft.

Daarnaast was het positieve effect dat werd vastgesteld voor transactioneel leiderschap op het innovatieve gedrag van medewerkers een opvallende bevinding en afwijkend van de verwachtingen. Hoewel de positieve relatie tussen transactioneel leiderschap en implementatie op basis van eerdere studies immers verwacht werd (Aarons, et al., in review; Glasgow, et al., 1993), wezen eerdere onderzoeken en theoretische veronderstellingen op het negatieve effect van transactioneel leiderschap op de overige dimensies van innovatief gedrag (Oldham & Cummings, 1996, Ehigie & Akpan; 2004; Amabile, 2004). Bovendien werd verondersteld dat de negatieve samenhang tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag in het algemeen met name sterk zou zijn wanneer innovatie en het vertonen van innovatief gedrag niet tot de primaire taak van werknemers behoort (Nederveen Pieterse, et al., 2010), wat binnen de specifieke onderzoekscontext het geval was. Verwacht werd dan ook dat het negatieve effect van transactioneel leiderschap op creativiteit en extra-role behaviour het positief veronderstelde effect op implementatie zou overstijgen. Feit dat transactioneel leiderschap op basis van de resultaten binnen dit onderzoek positief blijkt samen te hangen met innovatief gedrag van medewerkers is dan ook verrassend. Wel zijn hier zowel methodische als theoretische verklaringen voor.

Zo bleek op basis van de resultaten dat het positieve effect van transactioneel leiderschap op het innovatieve gedrag van medewerkers wegviel wanneer deze leiderschapsstijl in eenzelfde model

werd opgenomen als transformationeel leiderschap, doordat op die manier gecorrigeerd werd voor onderlinge overlap. De overlap tussen beide leiderschapsstijlen werd ook in eerdere studies al problematisch genoemd (bijvoorbeeld in Avolio, 1999; Den Hartog, et al., 1997; Bass & Riggio, 2006). Kijkend naar de meest pure vorm van transformationeel leiderschap bleek een significant positief effect op innovatief gedrag van medewerkers dus behouden te blijven, maar bleek de meest uiterste vorm van de transactionele leiderschapsstijl geen positieve bijdrage meer te leveren aan het innovatieve gedrag. Hoewel ook bij correctie voor onderlinge overlap tussen beide leiderschapsstijlen geen negatieve relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers werd vastgesteld, waren deze gecorrigeerde resultaten wel meer in lijn met de op theorie gebaseerde verwachtingen.

De zojuist benoemde overlap tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en het uitblijven van het negatief veronderstelde effect van transactioneel leiderschap op innovatief gedrag zijn mogelijk (mede) het gevolg van een methodische keuze binnen dit onderzoek. Zo is er binnen deze studie op basis van een validatie van transactioneel leiderschap voor de Nederlandse organisatiecontext (Den Hartog, et al., 1997) voor gekozen om in plaats van drie, twee dimensies te hanteren voor het operationaliseren van transactioneel leiderschap. De dimensie *passive management-by-exception*, die normaliter wordt erkend als onderdeel van transactioneel leiderschap, bleef binnen deze studie buiten beschouwing. Kijkend naar de opbouw van de FRLT liggen de dimensies *contingent reward* en *active management-by-exception* het dichtst bij de transformationele leiderschapsstijl (Tejeda, et al., 2001), waarvan binnen dit onderzoek een positieve effect op innovatief gedrag van medewerkers verwacht en aangetoond werd, terwijl *passive management-by-exception* hier het meest van afwijkt en meer neigt naar *laissez-faire* leiderschap; de leiderschapsstijl waarvan eerder de destructieve effecten op het welzijn en gedrag van medewerkers werden vastgesteld (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007). Waar eerdere studies nadruk legden op de negatieve effecten van transactioneel leiderschap op creativiteit en *extra-role behaviour*, kan het achterwege laten van *passive management-by-exception* er dan ook voor gezorgd hebben dat de verwachtingen omtrent negatieve effecten van transactioneel leiderschap binnen dit onderzoek zijn afgezwakt.

Bovendien is het feit dat transactioneel leiderschap in dit onderzoek geen negatieve, maar een zwakke positieve voorspeller bleek voor innovatief gedrag van medewerkers, mogelijk ook te verklaren middels een eerder aangetoond modererend effect van *psychological empowerment* op deze relatie (Nederveen Pieterse, et al., 2009, Kirkman & Rosen, 1997; Thomas & Velthouse, 1990). Er wordt immers gesteld dat de invloed van leiderschap op het innovatief gedrag van een werknemer afhankelijk is van de mate waarin dit individu zich competent en in staat voelt om invloed uit te oefenen op het werk en de werkomgeving (Nederveen Pieterse, et al., 2009). Niet

enkel leiderschap, maar ook regels en statuten, HRM beleid en de organisatorische en sociale setting zijn van invloed op de mate waarin werknemers het gevoel hebben invloed uit te willen, maar ook te kunnen oefenen (Kirkman & Rosen, 1997). Op basis van het onderzoek van Nederveen Pieterse, et al. (2009) bleek er enkel sprake van een zeer sterk negatief effect van transactioneel leiderschap op het innovatieve gedrag van werknemers wanneer medewerkers zich in hoge mate psychological empowered voelden. Enkel dan werden de transactionele gedragingen, zoals een focus op het naleven van standaarden, het voorschrijven van gedragingen met een focus op in-role behaviours en het monitoren van prestaties, als controlerend en demotiverend ervaren met negatieve gevolgen voor het innovatieve gedrag tot gevolg. Wanneer werknemers zich daarentegen niet psychologisch empowered voelden bleek zelfs sprake van een gematigd positief effect van transactioneel leiderschap op het innovatieve gedrag van de medewerkers. Hoewel op basis van de gemeten basic needs bleek dat respondenten uit dit onderzoek zich redelijk competent en autonoom voelden, gingen de items van autonomie niet in op het hebben van impact en het kunnen leveren van een waardevolle bijdrage (waar psychological empowerment wel expliciet op in gaat). Tegelijkertijd maakten respondenten kenbaar dat vanuit de organisatie opgelegde targets en de daardoor beperkt beschikbare tijd het hen onmogelijk maakten aandacht te besteden aan innovatie. Tegelijkertijd zouden zij, los van goede bedoelingen van de leidinggevende, bang zijn voor het maken van fouten door de grote onzekerheid over baanbehoud ten gevolgen van de reorganisatie die gaande is. Op basis van dergelijke constatering kan met enige voorzichtigheid worden vastgesteld dat een mogelijk beperkte psychological empowerment onder werknemers er binnen deze onderzoekscontext voor heeft gezorgd dat transactioneel geen negatief, maar een gematigd positief effect had op het innovatieve gedrag van medewerkers. Bovendien zou dit tegelijkertijd een verklaring vormen voor het feit dat het positieve effect van transformationeel leiderschap slechts een fractie groter was dan dat van transactioneel leiderschap; de positieve invloed van transformationeel leiderschap op het innovatieve gedrag van werknemers wordt immers sterker naarmate werknemers zich meer psychologisch empowered voelen (Nederveen Pieterse, et al., 2009). Pas wanneer werknemers geloven dat zij in de gelegenheid zijn om initiatief te nemen en een waardevolle bijdrage kunnen leveren, zal het inspirerende effect van transformationeel leiderschap immers tot zijn recht komen.

Deze alternatieve verklaring voor de niet ingeloste verwachting omtrent de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief gedrag, maakt maar weer inzichtelijk dat het belang van meer kennis omtrent modererende variabelen binnen de relatie leiderschap en innovatief gedrag van groot belang is om inconsistente bevindingen te kunnen verklaren. Toekomstig onderzoek naar aanvullende modererende variabelen blijft dan ook van groot belang.

Verwachtingen omtrent een mediërend effect van basic need satisfaction op de relatie transactioneel leiderschap en autonome motivatie en het mediatie-effect van autonome motivatie op de relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatieve work behaviour werden niet ingelost doordat transactioneel leiderschap geen significante samenhang vertoonde met zowel basic need satisfaction als autonome motivatie. Het uitblijven van deze relaties is opmerkelijk aangezien de kern van transactioneel leiderschap voortkomt vanuit het feit dat volgers standaarden zouden naleven en taken zouden uitvoeren doordat hier een beloning tegenover staat of een straf door uitblijft (Bass, et al., 2003); een mechanisme wat exact overeen komt met de wijze waarop gecontroleerde motivatie werknemers aanzet tot handelen (Ryan & Deci, 2000). Een gedeeltelijke verklaring voor de afwezigheid van een mediërend effect van basic need satisfaction lijkt wederom voort te komen vanuit de sterke overlap tussen transactioneel en transformationeel leiderschap aangezien transactioneel leiderschap, na correctie voor onderlinge overlap, in lijn met de verwachtingen significant negatief correleerde met basic need satisfaction, terwijl een significante relatie zonder deze correctie voor onderlinge overlap achterwege bleef. Daarnaast is wederom het achterwege laten van de transactionele dimensie 'passive management-by-exception' evenals de aangepaste structuur van zowel basic need satisfaction als autonome motivatie, die plaatsvond naar aanleiding van resultaten uit de factoranalyses, mogelijk verantwoordelijk voor het onverwachts uitblijven van significante samenhang tussen transactioneel leiderschap en beide concepten. Replicatie van dit onderzoek, met behoud van de originele structuur van de gehanteerde meetinstrumenten, zou daarom mogelijk wel leiden tot significante mediatie-effecten van basic need satisfaction en autonome motivatie.

Zoals eerder gesteld werd, bleek deelname aan het ambitietraject naar verwachting positief samen te hangen met het innovatieve gedrag van medewerkers, mogelijk door de verschillende elementen uit deze projectomgeving die op basis van theorieën en eerdere studies een positief effect zouden hebben op innovatief gedrag. Hierbij dient de kanttekening gemaakt te worden dat deze positieve relatie tussen deelname aan het ambitietraject en het innovatieve gedrag van medewerkers mogelijk ook te wijten aan het feit dat de deelnemers zichzelf hebben opgegeven om aan het ambitietraject deel te nemen wat op zichzelf al wijst op proactief en extra-role gedrag waardoor het vertonen van innovatief gedrag bij deze werknemers ook los van de stimulerende projectcontext überhaupt waarschijnlijker is. Feit dat een modererend effect van deelname aan het ambitietraject uiteindelijk niet werd vastgesteld kan enerzijds verklaard worden doordat het aantal respondenten dat deelnemer was van het ambitietraject mogelijk te klein was voor het vaststellen van significante moderatie. Anderzijds was blootstelling aan de innovatie-stimulerende projectomgeving van het ambitietraject mogelijk te minimaal en

sporadisch om het effect van leiderschap op het innovatieve gedrag daadwerkelijk te doen (toe- of) afnemen.

5.3 Implicaties voor de theorie

Bovenstaande alternatieve verklaringen voor niet ingeloste verwachtingen bieden nieuwe hiaten en implicaties voor relevant vervolgonderzoek. Hoewel dit onderzoek op deze wijze enerzijds nieuwe vragen oproept, is op een aantal punten ook een zeer relevante bijdrage geleverd aan de theorie. Zo vormt dit onderzoek een aanvulling op het relatief beperkte onderzoek wat tot op heden werd uitgevoerd naar de directe relatie tussen (transformationeel en transactioneel) leiderschap en innovatief gedrag (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010). Daarnaast is een begin gemaakt met het onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers voor wie het vertonen van innovatief gedrag niet behoort tot hun primaire taak. Het ontginnen van deze context is benoemd als zijnde *most needed for future research*, mede door het toenemende belang van innovatief gedrag onder alle medewerkers van zeer uiteenlopende organisaties (Mumford, 2003).

Bovendien leveren de bevindingen omtrent de mediërende effecten van basic need satisfaction en autonome motivatie een interessante bijdrage aan de theorie. Eerdere studies deden meerdere malen oproep voor het verkrijgen van meer inzicht in de black box tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers om op die manier de directe relatie tussen beide variabelen beter te kunnen verklaren (bv. Bass, 1999; Jung, et al., 2003). Doordat dit onderzoek het volledige verloop aantoont van de positieve relatie tussen (transformationeel) leiderschap en innovatief gedrag middels de mediërende effecten van basic need satisfaction en autonome motivatie is een stap gezet in deze bevrediging van de behoefte omtrent inzicht in verklarende mechanismen. Deze stap biedt perspectief voor toekomstig onderzoek in het uiteindelijk vatten van de eerder onverklaarbaar inconsistent vastgestelde relaties tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers.

5.4 Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek biedt de onderzoeksorganisatie en hr-specialisten inzicht in de rol die leiderschap kan spelen bij het stimuleren van innovatief gedrag van medewerkers. Het opstellen van beleid omtrent het betrekken van medewerkers bij innovatie (zoals de onderzoeksorganisatie heeft gedaan) blijkt immers niet voldoende om medewerkers ook daadwerkelijk aan te zetten tot het vertonen van innovatieve gedragingen. Het gebrek aan empirisch onderscheid in de verschillende dimensies van innovatief gedrag maakt het helaas niet mogelijk praktische aanbevelingen te doen omtrent de effecten van leiderschap per soort innovatieve gedraging. Wel

is geconstateerd dat zowel transactioneel als transformationeel leiderschap een positieve bijdrage leveren aan het innovatieve gedrag van medewerkers, waarbij de rol van transformationeel leiderschap net een fractie groter bleek dan de rol van transactioneel leiderschap. Organisaties kunnen bij het rekruteren en opleiden van managers dan ook rekening houden met het soort gedragingen waarover een leidinggevende moet beschikken, wanneer het stimuleren van innovatief gedrag onder hun medewerkers een belangrijke organisatiedoelstelling is. Wanneer het hierbij gaat over het stimuleren van innovatief gedrag onder medewerkers uit alle lagen van de organisatie, wat geldt voor steeds meer organisaties waaronder ook de onderzoeksorganisatie, is het bovendien van belang dat ook leidinggevendenden uit lagere niveaus van de organisatie beschikken over de juiste motivatie, competenties en mogelijkheden om transformationeel leiderschap te vertonen. Binnen het onderzoek bleken werknemers uit niet-leidinggevende functies, werknemers die zich lager in de organisatiehiërarchie bevinden, hun directe leidinggevendenden namelijk als minder transformationeel te beoordelen dan de werknemers die zelf een leidinggevende functie bekleedden. Tichy en Ulrich (1984) geven aan deze constatering voor veel organisaties op gaat. Feit dat de werknemers uit leidinggevende functies tegelijkertijd meer innovatief gedrag bleken te vertonen dan niet-leidinggevendenden kan eventueel toegeschreven worden aan de aard van hun functie, maar ligt naar alle waarschijnlijkheid ook aan de wijze van transformationele aansturing, waarvan in dit onderzoek het positieve effect werd aangetoond.

Naast het belang van leiderschap is in deze discussie een vermoeden opgekomen dat organisaties zich ook bewust moeten zijn van de mate waarin regels, hr-beleid en de organisatorische en sociale setting van invloed kunnen zijn op het effect wat een leidinggevende kan uitoefenen op (het innovatieve gedrag van) de medewerker. Wanneer een organisatie poogt medewerkers aan te zetten tot het vertonen van innovatief gedrag dient dan ook niet enkel aandacht uit te gaan naar de manier van leidinggeven, maar moet ook algemeen organisatiebeleid hier tegelijkertijd aansluiting bij vinden. Enkel op die manier zullen werknemers ook daadwerkelijk in staat zijn effectief innovatief gedrag te laten zien.

Hoewel deelname aan het ambitietraject binnen dit onderzoek niet als moderator naar voren kwam, is wel gebleken dat deelnemers van het ambitietraject duidelijk meer innovatief gedrag vertonen dan werknemers die hier niet aan deelnemen. Aangezien binnen deze studie niet is onderzocht hoe dit effect van het ambitietraject verklaard kan worden, is het raadzaam voor de organisatie hier nog verder (kwalitatief) onderzoek naar te doen. Daarbij dient men in gedachten te houden dat het feit dat werknemers zichzelf voor het ambitietraject hebben opgegeven op zichzelf al kan betekenen dat zij gemotiveerd en proactief zijn.

5.5 Beperkingen van onderzoek en aanbevelingen

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die uitmonden in enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Zo dient allereerst aandacht uit te gaan naar het cross-sectionele karakter van deze studie. Aangezien de dataverzameling binnen dit onderzoek plaatsvond op één moment, kunnen er geen uitspraken gedaan worden over ontwikkelingen in de tijd en kan op basis daarvan niet gesproken worden over oorzaak en gevolg in de onderzochte relaties. Vastgestelde relaties dienen dan ook als niet causaal geïnterpreteerd te worden. Toch wijzen enkele eerdere experimentele studies op een causale relatie tussen met name transformationeel leiderschap, en in mindere mate transactioneel leiderschap, en innovatieve gedrag van werknemers (Jung, 2001; Jung & Avolio, 2000). Hoewel deze studies een bijdrage leveren aan het vaststellen van causaliteit, wordt binnen dit experimentele onderzoek de korte blootstelling van deelnemers aan de onderzochte leiderschapsstijl als nadeel genoemd. Longitudinaal onderzoek zou de nadelen van zowel het cross-sectionele als het experimentele onderzoeksdesign ondervangen, wat deze methode van onderzoek tot een relevante keuze maakt voor vervolgstudies. Hoewel ook hier het uitsluiten van alternatieve verklaringen weliswaar moeilijk blijft, zal meting op meerdere momenten vaststelling van de tijdsvolgorde mogelijk maken en zo de interne-validiteit van onderzoeks-resultaten verhogen.

Daarnaast brengt het design van dit onderzoek de kans op common method bias (CMB) met zich mee. Deze common method bias wordt waarschijnlijk grotendeels veroorzaakt door het feit dat alle onderdelen van de enquête zijn ingevuld door dezelfde persoon ('common source'). Zo blijken respondenten doorgaans te neigen naar een bepaalde mate van consistentie in hun antwoorden (Johns, 1994; Podsakoff & Organ, 1986; Schmitt, 1994). Het kan dan ook voorkomen dat onderzoeksresultaten niet enkel de samenhang weergeven tussen de gemeten variabelen, maar daarnaast ook het resultaat zijn van de impliciete theorieën die respondenten zelf hebben met betrekking tot de onderzochte relatie. Dit effect van neigen naar consistente antwoorden kan ook voortkomen vanuit een lange vragenlijst, waarbij respondenten steeds hetzelfde antwoorden om sneller klaar te zijn of door het HALO-effect (Kaplan & Sacuzzo, 2001), waarbij mensen met een positieve of negatieve perceptie van hun leidinggevende geneigd zijn alle vragen over de leidinggevende respectievelijk heel positief of heel negatief in te vullen. Daarnaast vergroot common source bias de kans op sociaal wenselijke antwoorden (Crowne & Marlowe, 1964), wat de werkelijke relatie tussen twee variabelen kan maskeren (Ganster, Hennessey & Luthans, 1983). Hoewel common method bias een risico vormt voor de betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten zijn in dit onderzoek enkele mechanismen ingebracht om de zojuist genoemde effecten te verkleinen. Zo is in de enquête niet teveel vrij gegeven over de onderzochte relaties, waardoor vooronderstellingen van respondenten beperkt

bleven. Daarnaast zijn sommige stellingen negatief geformuleerd om een consistente antwoordtred te voorkomen en is benadrukt dat betrouwbaar met verkregen data zou worden omgegaan en deze bovendien niets te maken zouden hebben met enige beoordeling van het functioneren van de leidinggevende of de respondent zelf. Door enige abstractie van variabelen uit dit onderzoek bleken sommige items echter, ook na omzetting in meer begrijpbare stellingen, vrij complex. Onduidelijkheid omtrent de stellingen zou de method bias hebben kunnen doen toenemen. Om de nadelen van common source en dus common method bias in de toekomst te doen wegnemen, zou het voor toekomstig onderzoek waardevol kunnen zijn om de afhankelijke variabele van dit onderzoek, innovatief gedrag van medewerkers, te laten beoordelen door de leidinggevende, directe collega's of middels meer objectieve meting.

Ook de lage discriminante validiteit die op basis van de factoranalyse naar voren kwam voor het construct innovative work behaviour, bleek een belangrijke beperking binnen dit onderzoek. Hierdoor was het immers niet mogelijk een meerdimensionale hypothesetoetsing toe te passen en kon niet de stap in de wetenschap gezet worden die met dit onderzoek gepoogd werd te maken. Enerzijds zou de discriminante validiteit verhoogd kunnen worden door een zojuist genoemde multi-source meting van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Anderzijds wezen alternatieve verklaringen voor het vastgestelde eendimensionale karakter van IWB al op de eventuele invloed van de specifieke onderzoekscontext. Werknemers in een werkcontext met meer autonomie en meer formele innovatie processen zouden beter in staat zijn om de verschillende dimensies van innovatief gedrag te onderscheiden, doordat zij als individu makkelijker nieuwe mogelijkheden tot innovatie zouden ontdekken en beter in staat zijn nieuwe ideeën daadwerkelijk te promoten of implementeren. Doordat fases van innovatie in een dergelijke context naar verwachting beter herkenbaar en te onderscheiden zijn, zou dit mogelijk leiden tot een hogere discriminante validiteit, met een verhoogde kans op het aantonen van het meerdimensionale karakter van IWB tot gevolg. De factoranalyse voor IWB op basis van de data van enkel de deelnemers van het ambitietraject, waarin de fases van innovatie meer geformaliseerd zijn, gaf al een eerste indicatie voor deze constatering evenals het onderzoek van van Dijk en van den Ende (2002). Bovendien blijft kwalitatief onderzoek naar het precieze verloop van fases van innovatie en bijbehorende gedragingen van werknemers van belang, met name in een context waarin innovatie niet tot de primaire taak van de werknemers behoort, om de complexiteit ervan te doorgronden en tot meer betrouwbare meerdimensionale constructen te komen in de toekomst.

Ook de afwijkende factorladingen van bestaande en eerder gevalideerde constructen hebben ervoor gezorgd dat onderscheid in dimensies bij veel van de bestudeerde concepten niet gemaakt kon worden wat ook hier heeft geleid tot minder nuance in de bevindingen en

aanbevelingen van dit onderzoek. Replicatie van dit onderzoek –eventueel in een andere context- zou ertoe kunnen leiden dat de componentenstructuur wel overeen komt met de theoretisch te onderscheiden dimensies. Dit geldt eveneens voor de concepten transactioneel en transformationeel leiderschap als onderdeel van de MLQ waarbij bijzondere aandacht uit dient te gaan naar het voorkomen van de sterke onderlinge samenhang van beide leiderschapsstijlen om problemen rondom confounding effecten in de toekomst tot een minimum te beperken. Bijzondere aandacht dient daarbij uit te gaan naar de dimensie contingent reward van transactioneel leiderschap, die zich volgens meerdere studies mogelijk bevindt op het snijvlak van transformationeel en transactioneel leiderschap en daarmee naar verwachting een belangrijke veroorzakende factor is voor de sterke onderlinge overlap tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Tepper & Percy, 1994; Yammarino, Spangler & Dubinsky, 1998; Tejada, et al., 2001). Voorgaande aanbevelingen zouden uiteindelijk moeten leiden tot meer betrouwbare onderzoeksuitkomsten en meer genuanceerde inzichten in de toekomst.

5.6 Conclusie

Binnen deze studie is gepoogd antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de relatie tussen leiderschap en (de verschillende dimensies van) het innovatief gedrag van werknemers en welke rol spelen basic need satisfaction, autonome motivatie en deelname aan een ambitietraject in deze relatie?

Naar aanleiding van de resultaten uit de data-analyse kan met betrekking tot deze onderzoeksvraag geconcludeerd worden dat zowel transformationeel als transactioneel leiderschap positieve voorspellers blijken voor het innovatieve gedrag van medewerkers. Het effect van transactioneel leiderschap valt hierbij echter weg tegen het effect van transformationeel leiderschap. Bovendien heeft deze studie aangetoond dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en autonome motivatie van medewerkers gemedieerd wordt door de mate waarin een individu zich bevredigd voelt in zijn of haar psychologische basisbehoeften. Ook werd duidelijk dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers verklaard kon worden door het mediatie-effect van de autonome motivatie van medewerkers. Op basis van deze mediatie-effecten kan dus vastgesteld worden dat de volledige value chain is aangetoond tussen transformationeel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers waarmee inzicht is verkregen in de black box. Hoewel eenzelfde value chain niet voor de relatie tussen transactioneel leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers kon worden aangetoond heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de onduidelijkheid die in de wetenschap heerst omtrent het precieze verloop van de relatie

tussen (transformationeel) leiderschap en innovatief gedrag. Een modererend effect van deelname aan het ambitietraject werd in dit onderzoek niet vastgesteld.

Waar dit onderzoek enerzijds tot nieuwe inzichten heeft geleid, heeft het tegelijkertijd ook nieuwe vragen opgeroepen. Zo is het empirisch onderscheiden van de verschillende dimensies van innovatieve work behaviour ook binnen deze studie niet mogelijk gebleken. Toekomstig onderzoek zal het proces van innovatie, ook binnen een context waarin het vertonen van innovatief gedrag niet tot de primaire werkzaamheden van medewerkers behoort, nader moeten onderzoeken om meer vat te krijgen op dit complexe proces en de bijbehorende gedragingen. Bovendien biedt ook het uitvoeren van dit onderzoek in een context waarin werknemers veel autonomie hebben mogelijk nieuwe perspectieven en is de kans op een hogere discriminante validiteit groter wanneer de afhankelijke variabele beoordeeld wordt door iemand anders dan de persoon waarop de vragen betrekking hebben.

Bovendien bleek bij het zoeken naar alternatieve verklaringen voor niet ingeloste verwachtingen wederom het grote belang van nader onderzoek naar modererende variabelen. Toekomstig onderzoek zal zich dan ook nader moeten toeleggen op de context, organisatiekenmerken en individuele factoren die mogelijk van invloed zijn op de relatie tussen leiderschap en het innovatieve gedrag van medewerkers.

Met behulp van toekomstige studies naar een gevalideerde meerdimensionale meetschaal en nader onderzoek naar modererende (en mediërende) effecten op de relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag moet het immers mogelijk worden om de eerdere inconsistent vastgestelde relaties te duiden en verklaren. Kleine stappen zijn in eerder onderzoek en binnen deze studie al gezet, maar dit terrein biedt voldoende mogelijkheden voor nader onderzoek; er is immers nog een lange weg te gaan.

Literatuurlijst

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. (in review) Leadership and organizational change for implementation (LOCI): A mixed-method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behaviour*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N., Dreu, C. K. de, & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behaviour*, 25(2), 147-173.
- Archibugi, D., & Sirilli, G. (2001). The direct measurement of technological innovation in business. in "Innovation and enterprise creation: Statistics and indicators. In *Proceedings of the conference held at Sophia Antipolis*.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Basadur, M. (2004), Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership.

European journal of work and organizational psychology, 8(1), 9-32.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Hove: Psychology Press.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviours in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W., & Andriessen, M. (2009). Self-determination theory: about the quality of work motivation. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316- 335.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Bunce, D. & M.A. West (1995), Personality and perceptions of group climate factors as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: an international review*, 44, 199-215.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behaviour*, 21(7), 747-767.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Crowne, D., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York: Wiley.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338
- Dorenbosch, L., Engen, M. van, & Verhagen, M. (2005), On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity*

- and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Dyne, L. van, & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviours: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of management Journal*, 41(1), 108-119.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63-80). Oxford: Wiley.
- Fuller, J.B., Marler, L.E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behaviour: exploring aspects of an elaborated 197 model of work design, *Journal of Organizational Behaviour*, 27(8), 1089-1120.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behaviour*, 26(4), 331-362.
- Galbraith, JR. 1982. Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10: 5-26.
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of Management Journal*, 26. 321-331.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.
- Glasgow, R. E., McCaul, K. D., & Fisher, K. J. (1993). Participation in worksite health promotion: a critique of the literature and recommendations for future practice. *Health Education & Behaviour*, 20(3), 391-408.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Hartog, D. den., & Koopman, P. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. London: Sage.
- Hartog, D. den, Muijen, J. van & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 19-34.

- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C., Pallesen, S. & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behaviour. *Journal of business venturing*, 20(5), 641-661.
- Isaksen, S. G. (1983). Toward a model for the facilitation of creative problem solving. *Journal of Creative Behaviour*, 17, 18-31.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behaviour more or less stressful. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(2), 201-215.
- Janssen, O., & Yperen, N. W. van. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Johns, G. (1994). How often were you absent – a review of the use of self-reported absence data. *Journal of Applied Psychology*, 79, 574-591.
- Jong, J., de. (2006). *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour* (Proefschrift). Afkomstig van <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/R200604.pdf>
- Jong, J. P. de, & Hartog, D. N. den. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
- Jong, J. de, & Hartog, D. den. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the

- mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(8), 949-964.
- Jung, D.I., & Avolio, B.J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 208-218
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14, 499- 524.
- Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P. (2001) *Psychological Testing: principles, applications and issues*. (5e druk). Belmont: Wadsworth/THomson Learning.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behaviour. *Behavioural science*, 9(2), 131-146.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum & Comp. BV.
- Kovjanic, S., Schuh, S. & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic need satisfaction and work engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 543-555.
- Kovjanic, S., Schuh, S., Jonas, K., Quaquebeke, N. & Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(8), 1031-1052.

- Krause, D.E. (2004), Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviours: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71– 87.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mumford, M.D. (2003) Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 15, 107–20.
- Nederveen Pieterse, A., Knippenberg, D. van, Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(4), 609-623.
- Nijhof, A., K. Krabbendam & J.K. Looise (2002), Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees. *Technovation*, 22(11), 675- 683.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 69-82.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518-528.
- Rauch, C.F. & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership, In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim & R.Stewart (1984). *Leaders and Managers: International perspectives on managerial behaviour and leadership*. Elmsford: Pergamon Press.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Runco, M.A. & I. Chand (1994), *Problem finding, problem solving, and creativity*. Norwood: Ablex.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic

- motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529–565.
- Schmitt, N. (1994). Method bias: The importance of theory and measurement. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 393-398.
- Scott, S. & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Aldershot: Edward Elgar.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shin, A. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703–714.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behaviour. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Tepper, B. J., & Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 734-744.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). The leadership challenge a call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26, 59-68.
- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 175–196). Chichester, England: Wiley.
- Vegt, G. S. van der, & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729-751.
- Velde, M. van der, Jansen, P., Dikkens, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.
- Velde, M. van der, Jansen, P. & Anderson, N. (2004) *Guide to management research methods*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Ven, A. van de. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic

- leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2004). 'Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis'. Working paper presented at the international seminar on 'HRM. what's next?', organised by the Erasmus University Rotterdam.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 27-54.
- Zhou, J. & C.E. Shalley (2003), Research on employee creativity: a critical review and proposal for future research directions, In J.J. Martocchio, & G.R. Ferris (2003), *Research in personnel and human resource management*. Oxford: Elsevier.

Bijlage 1: Aankondiging enquête

Beste collega,

Je ontvangt binnenkort een mail van Floor Clijsen waarin je wordt uitgenodigd om deel te nemen aan een enquête over de randvoorwaarden voor innovatief gedrag. Floor is masterstudent aan de Universiteit van Utrecht en doet van maart tot juli haar afstudeeronderzoek bij (naam onderzoeksorganisatie). We hebben Floor gevraagd dit onderzoek bij ons uit te voeren, omdat we denken dat het (naam onderzoeksorganisatie) inzicht geeft in wat jullie nodig hebben om innovatief te kunnen zijn. Deze inzichten gaan ons helpen bij het slagvaardiger maken van onze organisatie en het werkplezier van jou en je collega's te vergroten.

Daarom beveel ik je van harte aan om deel te nemen aan het onderzoek van Floor.

Met vriendelijke groet,

(Persoonlijke gegevens manager onderzoeksorganisatie)

Bijlage 2: Enquête



Universiteit Utrecht

Beste collega,

Mijn naam is Floor Clijsen. Ik studeer Strategisch human resource management aan de Universiteit van Utrecht en vanaf maart loop ik voor mijn afstudeeronderzoek stage bij (naam onderzoeksorganisatie); iedere week een dag op een andere afdeling. Tot nu toe ontmoet ik vooral enthousiaste, hartelijke en behulpzame collega's waardoor ik het hier enorm naar mijn zin heb. Hartelijk dank daarvoor!



Afstudeerscriptie:

Voor mijn afstudeerscriptie onderzoek ik binnen (naam onderzoeksorganisatie) hoe leidinggevendenden kunnen bijdragen aan de mate waarin collega's innovatief gedrag vertonen. Technologische ontwikkelingen en de veranderende wetgeving en klantbehoeften die daarmee gepaard gaan, maken innovatie bijzonder actueel en relevant voor (naam onderzoeksorganisatie). Met de onderzoeksinzichten en mijn aanbevelingen wil ik dan ook bijdragen aan het creëren van een optimale context voor innovatief gedrag binnen (naam onderzoeksorganisatie). Graag nodig ik je daarom uit om mijn enquête in te vullen. De enquête duurt ongeveer 10 minuten en je helpt zo het werk van jou en jouw collega's leuker en

relevanter te maken.

Vertrouwelijk gebruik gegevens

De door jou ingevulde gegevens worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. De gegevens in de uiteindelijke onderzoeksrapportage voor (naam onderzoeksorganisatie) worden alleen op groepsniveau gepresenteerd en zijn niet te herleiden naar individuele collega's.

Ik hoop dat je enthousiast bent over mijn onderzoeksonderwerp en dat je 10 minuten wilt investeren in mijn vragenlijst, waaraan je tot 30 mei kunt deelnemen. Heb je vragen over de enquête of wil je meer weten over innovatief gedrag? Dan vertel ik je daar graag meer over. Je bereikt mij via (emailadres onderzoeksorganisatie)

Alvast ontzettend bedankt!

Met vriendelijke groet,

Floor Clijsen

Achtergrond gegevens

Hartelijk dank dat je aan dit onderzoek deelneemt! Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer tien minuten. De vragenlijst bestaat uit vijf onderdelen:

- Algemeen
- Jouw leidinggevende
- Innovatief gedrag
- Jouw inzet
- Jouw ervaring van jouw werkzaamheden

Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is je geboortjaar?

.....

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- Basisonderwijs
- LBO/VMBO/MAVO
- MBO
- HAVO/VWO
- HBO/WO

Heb je een leidinggevende functie?

- Ja
- Nee

Voor welke afdeling ben je werkzaam en wat is je aandachtsgebied binnen deze afdeling? (overzicht afdelingen onderzoeksorganisatie)

Hoelang bent u momenteel werkzaam binnen deze afdeling?

..... (afgerond in jaren)

Neemt u deel aan het ambitietraject?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Op welke manier neem je deel aan het ambitietraject?

- Ik ben lid van een van de vijf ambitiegroepen
- Ik ben onderdeel van de klankbordgroep

Vragen over jouw leidinggevende

De volgende vragen gaan over jouw leidinggevende. Met leidinggevende bedoelen we de collega('s) van wie je in je dagelijkse werkzaamheden leiding krijgt. Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre volgens jou op jouw leidinggevende van toepassing zijn.

N.B. Dit onderzoek is geen evaluatie van leidinggevendens. Het gaat om het verkrijgen van inzicht in welke leidinggevende stijl en gecreëerde werkcontext collega's stimuleert bij het vertonen van innovatief gedrag. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

Mijn leidinggevende:	Helemaal oneens	Oneens	Niet eens of oneens	Eens	Helemaal eens
Is optimistisch over de toekomst.	1	2	3	4	5
Monitort prestaties op fouten die verbeterd moeten worden.	1	2	3	4	5
Heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid en een krachtige uitstraling.	1	2	3	4	5
Overweegt de morele en ethische consequenties van zijn/haar besluiten.	1	2	3	4	5
Houdt fouten nauwkeurig bij.	1	2	3	4	5
Geeft mij advies en coacht mij wanneer dit nodig is.	1	2	3	4	5
Maakt mij trots om met hem/haar te werken	1	2	3	4	5
Helpt mij mijn kwaliteiten verder te ontwikkelen.	1	2	3	4	5
Draagt een duidelijke visie uit omtrent mogelijkheden in de toekomst.	1	2	3	4	5
Heeft vertrouwen in die doelen die bereikt moeten worden.	1	2	3	4	5
Gelooft sterk in zijn/haar waarden en overtuigingen.	1	2	3	4	5
Praat over speciale beloningen voor goed werk.	1	2	3	4	5
Stimuleert mij mijn mening met goede argumenten te onderbouwen.	1	2	3	4	5
Mijn leidinggevende:	Helemaal oneens	Oneens	Niet eens of oneens	Eens	Helemaal eens
Let op het afwijken van gestelde normen.	1	2	3	4	5
En ik spreken met elkaar af wat ik krijg als ik doe wat gedaan moet worden.	1	2	3	4	5
Is een symbool van succes en bekwaamheid.	1	2	3	4	5
Laat mij vanuit nieuwe invalshoeken zien hoe ik mijn taak kan voltooien.	1	2	3	4	5

Benadrukt het belang van het hebben van een gezamenlijke missie.	1	2	3	4	5
Behandelt mij als een individu, in plaats van zomaar een lid van de groep.	1	2	3	4	5
Ziet mij als individu met mijn eigen behoeften, capaciteiten en aspiraties.	1	2	3	4	5
Spreekt enthousiasmerend over doelen die bereikt moeten worden.	1	2	3	4	5
Vestigt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van wat van mij verwacht wordt.	1	2	3	4	5
Praat over belangrijke normen en waarden.	1	2	3	4	5
Zet zijn of haar eigen belang opzij voor het belang van de groep.	1	2	3	4	5
Vertelt mij wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.	1	2	3	4	5
Laat mij zien hoe ik mijn problemen vanuit nieuwe invalshoeken kan bekijken.	1	2	3	4	5
Is voor mij een rolmodel.	1	2	3	4	5
Heeft mijn volledige vertrouwen.	1	2	3	4	5

Vragen over begeleiding van het ambitietraject

Binnen het ambitietraject is een werkcontext gecreëerd die anders is dan jullie gebruikelijke werkcontext. Daarbij hebben Rob Monique en het DT-lid dat jouw ambitiegroep coacht een rol als begeleider gedurende het ambitietraject. Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre deze volgens jou van toepassing zijn op de begeleiders van het ambitietraject.

N.B. Dit onderzoek is geen evaluatie van leidinggevend en begeleiders. Het gaat om het verkrijgen van inzicht in welke leidinggevende of begeleidende stijl en gecreëerde werkcontext collega's stimuleert bij het vertonen van innovatief gedrag. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

De begeleiding van het ambitietraject:	Helemaal oneens	Oneens	Niet eens of oneens	Eens	Helemaal eens
Is optimistisch over de toekomst.	1	2	3	4	5
Monitort prestaties op fouten die verbeterd moeten worden.	1	2	3	4	5
Heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid en een krachtige uitstraling.	1	2	3	4	5

Overweegt de morele en ethische consequenties van besluiten.	1	2	3	4	5
Houdt fouten nauwkeurig bij.	1	2	3	4	5
Geeft mij advies en coacht mij wanneer dit nodig is.	1	2	3	4	5
Maakt mij trots om met hem/haar te werken	1	2	3	4	5
Helpt mij mijn kwaliteiten verder te ontwikkelen.	1	2	3	4	5
Draagt een duidelijke visie uit omtrent mogelijkheden in de toekomst.	1	2	3	4	5
Heeft vertrouwen in die doelen die bereikt moeten worden.	1	2	3	4	5
Gelooft sterk in zijn/haar waarden en overtuigingen.	1	2	3	4	5
Praat over speciale beloningen voor goed werk.	1	2	3	4	5
Stimuleert mij mijn mening met goede argumenten te onderbouwen.	1	2	3	4	5
Let op het afwijken van gestelde normen.	1	2	3	4	5
En ik spreken met elkaar af wat ik krijg als ik doe wat gedaan moet worden.	1	2	3	4	5
Is een symbool van succes en bekwaamheid.	1	2	3	4	5
Laat mij vanuit nieuwe invalshoeken zien hoe ik mijn taak kan voltooien.	1	2	3	4	5
Benadrukt het belang van het hebben van een gezamenlijke missie.	1	2	3	4	5
Behandelt mij als een individu, in plaats van zomaar een lid van de groep.	1	2	3	4	5
Ziet mij als individu met mijn eigen behoeften, capaciteiten en aspiraties.	1	2	3	4	5
Spreekt enthousiasmerend over doelen die bereikt moeten worden.	1	2	3	4	5
De begeleiding van het ambitietraject:	Helemaal oneens	Oneens	Niet eens of oneens	Eens	Helemaal eens
Praat over belangrijke normen en waarden.	1	2	3	4	5
Vestigt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van wat van mij verwacht wordt.	1	2	3	4	5
Zet zijn of haar eigen belang opzij voor het belang van de groep.	1	2	3	4	5

Vertelt mij wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.	1	2	3	4	5
Laat mij zien hoe ik mijn problemen vanuit nieuwe invalshoeken kan bekijken.	1	2	3	4	5
Geldt voor mij als voorbeeld.	1	2	3	4	5
Heeft mijn volledige vertrouwen.	1	2	3	4	5

Vragen over innovatief gedrag

Hieronder volgt een aantal uitspraken over innovatief gedrag. Binnen dit onderzoek verstaan we onder innovatief gedrag:

“Het individuele gedrag dat gericht is op het initiëren en implementeren van nieuwe en bruikbare ideeën, processen en producten binnen de organisatie.”

Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre ze op jou van toepassing zijn. Het gaat om het verkrijgen van inzicht. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	(Vrijwel) altijd
Ik bedenk nieuwe benaderingen voor uit te voeren taken.	1	2	3	4	5
Ik maak collega's enthousiast voor innovatieve ideeën.	1	2	3	4	5
Ik introduceer systematisch innovatieve ideeën in onze werkzaamheden.	1	2	3	4	5
Ik steek energie in de ontwikkeling van nieuwe producten, processen of procedures.	1	2	3	4	5
Ik besteed aandacht aan kwesties/zaken die geen onderdeel uitmaken van mijn dagelijkse werkzaamheden.	1	2	3	4	5
	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	(Vrijwel) altijd
Ik vraag me af hoe producten, processen of procedures op het werk verbeterd kunnen worden.	1	2	3	4	5
Ik probeer collega's te overtuigen een innovatief idee te ondersteunen.	1	2	3	4	5

Ik zoek naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten.	1	2	3	4	5
Ik draag bij aan de implementatie van nieuwe ideeën.	1	2	3	4	5
Ik genereer originele oplossingen voor problemen.	1	2	3	4	5

Vragen over jouw inzet

De volgende vragen hebben betrekking op de redenen waarom je jezelf inzet voor je werkzaamheden. Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre deze op je van toepassing zijn. Het gaat om het verkrijgen van inzicht. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

Op het werk probeer ik steeds mijn best te doen:	Helemaal oneens	Oneens	Niet eens of oneens	Eens	Helemaal eens
Omdat ik anders in de problemen kom.	1	2	3	4	5
Omdat ik een goede werknemer wil zijn.	1	2	3	4	5
Omdat ik mijn werk leuk vind.	1	2	3	4	5
Omdat ik anders een slechte evaluatie krijg.	1	2	3	4	5
Omdat ik het mijn plicht vind.	1	2	3	4	5
Omdat ik me anders schuldig voel.	1	2	3	4	5
Omdat ik er plezier in schep.	1	2	3	4	5
Omdat ik me anders slecht voel.	1	2	3	4	5
Omdat ik het belangrijk vind.	1	2	3	4	5

Vragen over jouw ervaring van jouw werkzaamheden

De volgende vragen gaan over hoe jij de uitoefening van je werkzaamheden ervaart. Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre deze op je van toepassing zijn. Het gaat om het verkrijgen van inzicht. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

	Helemaal oneens	Oneens	Niet eens of oneens	Eens	Helemaal eens
Ik kan goed opschieten met de mensen met wie ik moet samenwerken.	1	2	3	4	5
De mensen op het werk zeggen dat ik goed ben in de dingen die ik moet doen.	1	2	3	4	5
De mensen met wie ik moet samenwerken, lijken me niet te mogen.	1	2	3	4	5

Ik ben vrij om mijn ideeën en meningen te geven over mijn werk.	1	2	3	4	5
Ik vind het leuk om met mijn collega's om te gaan.	1	2	3	4	5
Meestal heb ik het gevoel dat ik iets kan realiseren op mijn werk.	1	2	3	4	5
Ik heb interessante nieuwe dingen kunnen leren op mijn werk.	1	2	3	4	5
Ik zoek met niemand contact op het werk.	1	2	3	4	5
Ik vind dat ik mezelf kan zijn op het werk.	1	2	3	4	5
Er wordt rekening gehouden met mijn gevoelens op het werk.	1	2	3	4	5
Ik heb het gevoel dat ik voor een groot deel zelf bepaal hoe mijn werk gedaan wordt.	1	2	3	4	5

Heb je naar aanleiding van deze enquête nog aanvullende opmerkingen en/of suggesties? Laat deze dan achter in onderstaand veld.

Hartelijk dank

Hartelijk dank voor je medewerking! Heb je nog vragen of opmerkingen over deze vragenlijst of over het onderzoek? Dan bereik je mij (email adres onderzoeksorganisatie)

Met vriendelijke groet,

Floor Clijsen