

Zorg voor innovatieve zorg

Een kwantitatief onderzoek naar de kenmerken complexiteit van het werk, werkdruk, baanonzekerheid en tolerantie voor zelfsturende teams die een invloed kunnen hebben op het innovatieve werkgedrag van werknemers binnen de zorg en de invloed die pro activiteit op deze verbanden zou kunnen hebben



Student: Ilona Treurniet (5754151)

Begeleider: prof. dr. Mandy van der Velde

Tweede lezer: dr. Karianne Kalshoven

Datum: oktober 2016

In het kader van:

Opleiding: Strategisch Human Resource Management

Departement: Bestuurs- en organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

VOORWOORD

Voor u ligt mijn masterscriptie, ter afronding van de masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. In deze masterscriptie stond het onderwerp innovatief werkgedrag van werknemers in de zorg centraal.

Er zijn een aantal mensen die ik graag zou willen bedanken voor het ondersteunen bij mijn masterscriptie. Zo wil ik allereerst mijn scriptiebegeleidster Mandy van der Velde bedanken. Waar ik vastliep tijdens het schrijven van mijn scriptie, zag zij een oplossing en gaf mij altijd verbeterpunten. De bijeenkomsten en bel- afspraken heb ik als zeer prettig ervaren.

Ook wil ik mijn tweede lezer Karianne Kalshoven en mijn medestudenten bedanken voor het geven van hun waardevolle feedback op mijn scriptie. Tevens wil ik de zorginstelling Gemiva- SVG bedanken voor het aanbieden van de gelegenheid om mijn onderzoek bij hun organisatie uit te kunnen voeren. Tot slot wil ik de respondenten van mijn onderzoek bedanken voor het meewerken aan het onderzoek. Zonder de medewerking van deze respondenten had ik mijn onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Veel leesplezier!

Ilona Treurniet
oktober, 2016

SAMENVATTING

De Nederlandse gezondheidszorg is aan het veranderen (Nivel, 2016). Innovatief zijn is voor zorginstellingen belangrijk om te kunnen blijven voortbestaan. Het is voor zorginstellingen die veel veranderingen ervaren belangrijk om innovatief te zijn, zodat zij kunnen inspelen op deze veranderingen (De Jong en Den Hartog, 2010). Uit eerdere onderzoeken blijkt dat er weinig of tegenstrijdig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen omgevingskenmerken en innovatief werkgedrag. Ook blijkt uit eerdere onderzoeken dat er weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag (Ramamoorthy et al., 2005, De Jong & Den Hartog, 2010).

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in welke omgevingskenmerken en tolerantie voor zelfsturing het innovatief werkgedrag van werknemers in de zorg beïnvloeden. Tevens is het doel van dit onderzoek het verkrijgen van inzicht op een eventueel positief effect op de verbanden tussen omgevingskenmerken en innovatief werkgedrag van werknemers in de zorg. De daaruit voortvloeiende onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat is: *In hoeverre hebben de kenmerken complexiteit van het werk, werkdruk, baanonzekerheid en tolerantie voor zelfsturende teams een verband met innovatief werkgedrag van werknemers in de zorg en in hoeverre hebben proactieve werknemers een negatief effect op deze verbanden?*

Op basis van eerdere literatuur valt innovatief werkgedrag te onderscheiden in twee dimensies, idee- generatie en idee- implementatie. De verwachtingen van dit onderzoek zijn gesteld op basis van literatuur met betrekking tot de relatie tussen omgevingskenmerken en innovatief werkgedrag, de relatie tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag, de relatie tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag en de relatie tussen omgevingskenmerken en pro activiteit. Hieruit wordt verwacht dat idee- generatie een positief effect heeft op complexiteit van het werk (H1a), dat idee- implementatie een negatief effect heeft op complexiteit van het werk (H1b), dat werkdruk in relatie tot angst een negatieve invloed heeft op zowel idee- generatie als idee- implementatie (H2a en b), dat werkdruk in relatie tot tijdsdruk een positieve invloed heeft op zowel idee- generatie als idee- implementatie (H2c en d), dat baanonzekerheid een negatief effect heeft op zowel idee- generatie als idee- implementatie (H3a en b), dat tolerantie voor zelfsturende teams een positief effect heeft op zowel idee- generatie als idee- implementatie (H4a en b) en tot slot dat pro activiteit een positief verband heeft op de relatie tussen complexiteit van het werk en idee- generatie en idee- implementatie (H5a en H5b) en tot slot dat pro activiteit een positief verband heeft op de relatie tussen zowel de angst en de tijdsdruk dimensie van zowel idee- generatie als idee- implementatie (H5c en H5d).

De hypothesen van dit onderzoek zijn op een kwantitatieve manier getoetst aan de hand van een online vragenlijst. Deze vragenlijst is toegestuurd aan werknemers van de zorginstelling Gemiva- SVG, in de regio Alphen aan den Rijn, Kaag en Braassem en Nieuwkoop en in de regio Zoeterwoude. De vragenlijst is toegestuurd naar 400 werknemers, waarvan 95 werknemers de vragenlijst hebben ingevuld (24%).

Uit dit onderzoek blijkt dat er slechts één correlatie bestaat. Er blijkt een zwak positief significant verband te bestaan tussen complexiteit van het werk en de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Dit onderzoek is uitgevoerd in twee regio's van de organisatie. Aanvullend onderzoek is noodzakelijk om een conclusie te kunnen trekken over alle regio's van de gehele organisatie. Ook is aanvullend onderzoek noodzakelijk om met een bredere kijk te kijken naar eventuele andere omgevingskenmerken in de zorg. Een onderzoek naar eventuele andere omgevingskenmerken in de zorg zou van wetenschappelijke en praktische waarde kunnen zijn.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p. 3
Samenvatting	p. 4
1. Inleiding	p. 7
1.1 Hervormingen binnen de zorg	p. 7
1.2 Maatschappelijke aanleiding	p. 8
1.3 Wetenschappelijke aanleiding	p. 8
1.4 Doelstelling en vraagstelling	p. 10
2. Theoretisch kader	p. 12
2.1 Definitie innovatie	p. 12
2.2 Definitie innovatief werkgedrag	p. 12
2.3 De invloed van omgevingskenmerken op innovatief werkgedrag	p. 14
2.3.1 De definiëring van complexiteit van het werk	p. 14
2.3.2 Het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag	p. 15
2.3.3 De definiëring van werkdruk	p. 15
2.3.4 Het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag	p. 16
2.3.5 De definiëring van baanonzekerheid	p. 18
2.3.6 Het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag	p. 18
2.3.7 De definiëring van tolerantie voor zelfsturende teams	p. 19
2.3.8 Het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag	p. 19
2.4 Pro activiteit en innovatief werkgedrag	p. 20
2.4.1 De definiëring van pro activiteit	p. 20
2.4.2 Het verband tussen pro activiteit en innovatief gedrag	p. 21
2.5 Controlevariabelen	p. 23
2.6 Onderzoeksmodel en hypothesen	p. 24
3. Methode	p. 26
3.1 Procedure en respondenten	p. 26
3.1.1 De organisatie	p. 27
3.1.2 Respondentenanalyse	p. 27
3.2 Meetinstrumenten	p. 28
3.2.1 Innovatief werkgedrag	p. 28
3.2.2 Baanonzekerheid	p. 28

3.2.3 Werkdruk	p. 28
3.2.4 Pro activiteit	p. 29
3.2.5 Complexiteit van het werk	p. 29
3.2.6 Tolerantie voor zelfsturende teams	p. 29
3.2.7 Controlevariabelen	p. 30
3.3 Data- analyses	p. 30
4. Resultaten	p. 32
4.1 Correlatieanalyse tussen de variabelen	p. 32
4.1.1 Het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag	p. 35
4.1.2 Het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag	p. 35
4.1.3 Het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag	p. 35
4.1.4 Het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag	p. 35
4.1.5 Het verband tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag	p. 35
4.1.6 Partiele correlatie met de controlevariabelen	p. 35
4.2 Pro activiteit als moderator	p. 36
4.3.1 Het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag met pro activiteit als moderator	p. 36
4.3.2 Het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag met pro activiteit als moderator	p. 36
4.3.3 Het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag met pro activiteit als moderator	p. 37
4.3.4 Het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag met pro activiteit als moderator	p. 37
5. Conclusie en discussie	p. 39
5.1 Beantwoording centrale vraagstelling	p. 41
5.2 Beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	p. 41
5.3 Implicaties voor theorie	p. 42
5.4 Implicaties voor praktijk	p. 44
5.5 Conclusie	p. 45
Literatuur	p. 46
Bijlagen	p. 50
1 Vragenlijst	p. 50

Hoofstuk 1 INLEIDING

1.1 Hervormingen binnen de zorg

De Nederlandse gezondheidszorg is aan het veranderen. De afgelopen jaren zijn de zorgkosten in de zorg gestegen. Dit kwam door een groei in behoefte aan zorg en de toegenomen complexiteit binnen de zorg. In 2010 besteedde Nederland 12% van haar Bruto Binnenlands Product aan de zorg. Binnen Europa was Nederland hiermee het land wat het hoogste percentage van haar Bruto Binnenlands Product besteedde aan de zorg. Hiermee kwam de houdbaarheid van de zorguitgaven onder druk te staan. Tevens versterkte de economische crisis de noodzaak van het ingrijpen in het zorgstelsel om ook de zorg in de toekomst betaalbaar te kunnen houden (Nivel, 2016).

Buiten het motief van de Overheid, het hervormen van de zorg, om zo de zorg financieel houdbaar te houden, speelden er nog twee andere motieven een rol bij de Overheid. Zo waren het verhogen van de kwaliteit in de zorg en ondersteuning en het vergroten van de betrokkenheid binnen de samenleving twee andere motieven van de overheid om de zorg te hervormen (Nivel, 2016). In de periode 2008- 2012 was er, mede door de vergrijzing en de toename van het aantal chronisch zieken een toename binnen de werkgelegenheid in de zorg. Sinds 2012 is er sprake van een trendbreuk, omdat de werkgelegenheid in de zorg door veranderingen in de zorg sterk is gekrompen. Ook voor de komende jaren wordt er een afname van de werkgelegenheid in de zorg verwacht. In de gehandicaptensector wordt een afname van 10.000 banen verwacht. (Nivel, 2016).

Uit cijfers blijkt dat ruim de helft van de werknemers in de zorg het werk druk vindt. De helft van deze werknemers geven aan dat zij beter zouden kunnen functioneren wanneer het werk minder druk zou zijn. In vergelijking met andere zorgverleners geven zorgverleners in de gehandicaptenzorg minder vaak aan dat hun organisatie de afgelopen tijd maatregelen heeft genomen om de werkdruk te verminderen. Ook is de tevredenheid over de werkdruk gedaald ten opzichte van eerdere jaren, dit geldt in het bijzonder voor werknemers binnen de gehandicaptenzorg (Nivel, 2016). Tevens zijn er veel organisaties in de zorg die, om in te spelen op de veranderingen in de zorg, werken met zelfsturende teams. Werknemers die werkzaam zijn in de zorg geven hierbij ook aan dat zij, om het werken in de zorg aantrekkelijker te maken, een zelfsturend team willen ingevoerd hebben. Werknemers in een zelfsturend team ervaren immers veel beslissingsvrijheid, een belangrijk aspect van autonomie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat werknemers in de zorg, na de veranderingen, behoefte hebben aan autonomie (Nivel, 2016).

Om als organisatie te kunnen blijven voortbestaan is het belangrijk om innovatief te zijn. Innovatief gedrag van de werknemers ligt hierbij ten grondslag (De Jong en Den Hartog, 2010). Innovatief werkgedrag kan worden gedefinieerd als het doelbewust creëren, introduceren en toevoegen van nieuwe ideeën binnen het werk, een groep of binnen een organisatie, met het oog op het beter laten presteren van de organisatie (Janssen, 2000 uit: Ramanmoorthy et al., 2005). In paragraaf 2.2 van dit onderzoek zal de definitie van innovatief werkgedrag verder worden uitgewerkt. Uit vele eerdere

onderzoeken blijkt dat omgevingskenmerken in een organisatie een sterke invloed kunnen hebben op innovatief werkgedrag (Ramamoorthy et al., 2005; De Jong en Den Hartog, 2010). Uit deze onderzoeken blijkt dat er verschillende kenmerken binnen het werk het innovatieve gedrag van werknemers kunnen beïnvloeden. De in de inleiding genoemde omgevingskenmerken in de zorg zijn nog weinig onderzocht. Het is daarom van groot belang om meer inzicht te krijgen in welke omgevingskenmerken het innovatief gedrag van werknemers in de zorg kunnen beïnvloeden. Hierdoor kunnen organisaties overleven op de huidige onzekere en onvoorspelbare markt. De zorginstelling Gemiva- SVG erkent het belang van het innovatief werkgedrag van werknemers in de zorg en wil daarom graag weten welke factoren het innovatief gedrag van haar werknemers stimuleren. Om als organisatie te kunnen blijven voortbestaan is het belangrijk om innovatief te zijn (De Jong en Den Hartog, 2010). Innovatief gedrag van de werknemers ligt hierbij ten grondslag ook speelt pro activiteit hierin een belangrijke rol. Werknemers met een pro actieve persoonlijkheid zijn vaak ook innovatief (Crant, 2000). Dit wordt in de maatschappelijke aanleiding en in de wetenschappelijke aanleiding nader uitgelegd.

1.2 Maatschappelijke aanleiding

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant voor meerdere partijen. Zo zal dit onderzoek relevant zijn voor de overheid, gemeenten, zorginstellingen, werknemers van die zorginstellingen en tot slot voor de cliënten van de zorginstelling. Het is voor de Nederlandse overheid van belang dat organisaties innovatief zijn, omdat de overheid de taak heeft om collectieve basisvoorzieningen te leveren aan de burgers (Durand, 2012) De overheid heeft besloten om de taken van de zorg over te hevelen naar gemeenten, maar toch blijft de overheid verantwoordelijk voor het geven van het recht op deze voorzieningen. Het is daarom voor de overheid van belang dat deze voorzieningen op de juiste manier worden uitgevoerd. Gemeenten hebben de verantwoordelijkheid gekregen op het uitvoeren van deze taken. Het is voor gemeenten van belang dat organisaties innovatief zijn, omdat de gemeenten er verantwoordelijk voor zijn dat de taken in de zorg worden uitgevoerd. Voor zorginstellingen is het van belang dat zij innovatief zijn omdat zij moeten meespelen met de veranderingen die optreden in de zorg om te kunnen blijven bestaan. Wanneer zorginstellingen niet meespelen met de veranderingen, zullen zij mogelijk niet kunnen blijven bestaan omdat zij niet op kunnen tegen de concurrentie met andere zorginstellingen. Om duurzaam te kunnen concurreren is innovatie belangrijk voor bedrijven (Taskforce sociale innovatie, 2005 uit: TNO rapport, 2008). Tevens is het voor de werknemers van de zorginstelling van belang dat de zorginstellingen innovatief zijn, omdat wanneer organisaties niet innovatief zijn, kunnen zij mogelijk niet blijven bestaan en dit betekent dat werknemers hun baan zouden kunnen verliezen. Tot slot is het voor ouderen en andere cliënten van een zorginstelling belangrijk dat zorginstellingen innovatief zijn omdat ouderen en andere cliënten van zorginstellingen recht hebben op goede zorg (De Jong en Den Hartog, 2010).

1.3 Wetenschappelijke aanleiding

Door de toegenomen maatschappelijke relevantie van innovatief werkgedrag, is er in de afgelopen jaren

ook steeds meer wetenschappelijk onderzoek gedaan naar innovatief werkgedrag. Eerdere onderzoeken hebben uitgewezen dat creativiteit en innovatie belangrijke factoren zijn voor organisatorisch succes (Devloo et al., 2015). Het gedrag van werknemers is cruciaal voor innovatie en verbeteringen binnen een organisatie (Janssen, 2000). Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat er verschillende factoren zijn die invloed hebben op de mate van innovatief werkgedrag van werknemers (Ramamoorthy et al., 2005, De Jong en Den Hartog, 2010). Zo blijkt uit eerdere onderzoeken dat er omgevingskenmerken zijn die het innovatief werkgedrag van werknemers kunnen beïnvloeden (Binnewies & Gromer, 2012). In onderhavig onderzoek al er dieper worden ingaan op welke omgevingskenmerken het innovatief werkgedrag van werknemers zouden kunnen beïnvloeden. Dit onderzoek is gericht op omgevingskenmerken die op dit moment veel voorkomen in de zorg. Dit zijn werkdruk, baanonzekerheid, complexiteit van het werk en tolerantie voor zelfsturende teams. In het onderzoek van Binnewies en Gromer wordt er gewezen op het belang van verder onderzoek naar omgevingskenmerken op het werk als baanstressoren en andere factoren waarbij het gevoel van de medewerker is betrokken (2012). Dit onderzoek zal ingaan op dit belang en meer inzicht geven in het verband tussen bovengenoemde omgevingskenmerken op het werk en innovatief werkgedrag. Hieronder zullen bovengenoemde omgevingskenmerken in de zorg het wetenschappelijke belang per kenmerk worden beschreven.

Uit eerdere literatuur blijkt dat er verschillende opvattingen zijn gemaakt over het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag. Zo zijn er onderzoeken gedaan waaruit bleek dat er een negatief verband bestaat tussen werkdruk en innovatief werkgedrag, terwijl andere onderzoeken een positief verband aantoonde tussen werkdruk en innovatief werkgedrag (Honkaniemi et al., 2015; Ren and Zang, 2015). Het nog ontbreken van een eenduidige veronderstelling met betrekking tot het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag, maakt duidelijk dat er aanvullend onderzoek wenselijk is. Dit onderzoek zal proberen meer inzicht te geven in het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag.

Ook blijkt het aantal onderzoeken naar de relatie tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag schaars te zijn. Zo zijn er onderzoeken gedaan naar het verband tussen complexiteit van het werk en creativiteit (Oldham & Cummings, 1996). Ook zijn er onderzoeken gedaan naar het verband tussen complexiteit van het werk en *change oriented behaviour* (Marinova et al., 2015). Uit beide van deze onderzoeken bleek er een positief verband te bestaan. Omdat creativiteit en *change oriented behaviour* lijken op de idee- generatie dimensie en op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag, roept dit de vraag op of complexiteit van het werk ook positief gerelateerd is aan innovatief werkgedrag (de dimensies van innovatief werkgedrag zullen in H2 worden uitgelegd). Tevens wordt in eerdere onderzoeken de aanbeveling gedaan om meer onderzoek te doen naar contextuele factoren en creativiteit binnen organisaties (Oldham & Cummings, 1996). Dit onderzoek zal proberen meer inzicht te geven in, het nog weinig onderzochte, verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag.

Verder blijkt het aantal onderzoeken naar de relatie tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag ook schaars te zijn (Spiegelaere et al., 2014). Er is een onderzoek gedaan naar het verband tussen het verlies van een baan en innovatief werkgedrag (Amabile & Conti, 1999). Het onderzoek van de Spiegelaere et al. liet een negatief verband zien tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag (2014). Bevindingen uit eerdere onderzoeken laten zien dat baanonzekerheid niet langer genegeerd mag worden in wetenschappelijk onderzoek naar innovatief werkgedrag (Probst et al., 2007; De Spiegelaere et al., 2014). Dit onderzoek zal eraan bijdragen meer inzicht te krijgen in het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag.

Tot slot blijkt het aantal onderzoeken naar de relatie tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag ook schaars te zijn. Wel zijn er onderzoeken gedaan naar het verband tussen autonomie en zelfsturende teams (Spiegelaere et al., 2014). Autonomie vormt een belangrijk kenmerk van tolerantie voor zelfsturende teams (Spiegelaere et al., 2014). Omdat er, tot zover bekend, geen eerdere onderzoeken zijn gedaan naar het verband tussen zelfsturende teams en innovatief werkgedrag, zal dit onderzoek proberen een aanvulling te geven op de invloed die zelfsturende teams zou kunnen uitoefenen op innovatief werkgedrag. Dit draagt bij aan de behoefte in de wetenschap om meer onderzoek te doen naar de invloed die contextuele kenmerken kunnen hebben op innovatief werkgedrag (Oldham & Cummings, 1996).

Uit eerdere onderzoeken blijkt tevens dat ook persoonskenmerken van werknemers een verklaring kunnen zijn voor innovatief werkgedrag. Zo hebben eerdere onderzoeken aangetoond dat werknemers met een pro actieve persoonlijkheid ook innovatief gedrag vertonen op hun werk (Crant, 2000). Omdat uit eerdere onderzoeken blijkt dat er een verband bestaat tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag, zal dit onderzoek inzicht proberen te geven in een mogelijk modererend effect van pro activiteit op de verbanden tussen de hierboven genoemde omgevingskenmerken op het werk en innovatief werkgedrag.

De hierboven genoemde kenmerken zijn wetenschappelijk relevant, omdat eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat omgevingskenmerken innovatief werkgedrag kunnen beïnvloeden. Echter, de kenmerken werkdruk, baanonzekerheid, complexiteit van het werk en tolerantie voor zelfsturende teams zijn nog niet, of nog niet voldoende, onderzocht als verklaring voor innovatief werkgedrag. Uit eerdere onderzoeken wordt de suggestie gedaan om deze verbanden te onderzoeken (Oldham & Cummings, 1996). Dit onderzoek zal proberen inzicht te geven in het verband tussen deze kenmerken van het werken in de zorg en innovatief werkgedrag.

1.4 Doelstelling en vraagstelling

Dit onderzoek heeft zowel een maatschappelijk als een wetenschappelijk doel. Het maatschappelijke doel is om voor organisaties inzicht te creëren in de mate waarin omgevingskenmerken het innovatief werkgedrag van werknemers te kunnen beïnvloeden. Het is immers voor organisaties belangrijk om innovatief te zijn, zodat zij kunnen blijven voortbestaan. Aan de hand van dit onderzoek kunnen

zorginstellingen hun werkomstandigheden aanpassen, zodat werknemers innovatiever kunnen zijn.

Dit onderzoek heeft als wetenschappelijk doel om inzicht te verwerven in verbanden tussen, de hierboven genoemde, omgevingskenmerken in de zorg en de mate van innovatief gedrag van werknemers binnen de zorg. Omdat uit eerdere onderzoeken blijkt dat proactief een positief verband heeft met innovatief gedrag, zal er tevens in dit onderzoek worden onderzocht in welke mate een proactieve werknemer de verbanden tussen omgevingskenmerken en innovatief werkgedrag positief beïnvloeden. De concrete hoofdvraag die voortvloeit uit deze vraagstelling luidt:

In hoeverre hebben de kenmerken complexiteit van het werk, werkdruk, baanonzekerheid en tolerantie voor zelfsturende teams een verband met innovatief werkgedrag van werknemers in de zorg en in hoeverre hebben proactieve werknemers een negatief effect op deze verbanden?

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen op gesteld die in respectievelijk het theoretisch kader en in het resultatenhoofdstuk worden beantwoord. De deelvragen in dit onderzoek luiden:

1. Wat is innovatief gedrag?
2. Welke omgevingskenmerken bestaan er bij werknemers in de zorg en welke kunnen leiden tot innovatief gedrag?
3. In hoeverre hebben omgevingskenmerken invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag?
4. In hoeverre hebben omgevingskenmerken invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag?
5. In hoeverre heeft pro activiteit een modererend effect op de verschillende relaties tussen omgevingskenmerken en de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag?
6. In hoeverre heeft pro activiteit een modererend effect op de verschillende relaties tussen omgevingskenmerken en de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag?

In het hierop volgende hoofdstuk zullen de eerste twee deelvragen worden beantwoord. Vervolgens zal er in het methode hoofdstuk worden beschreven op welke manier er in dit onderzoek deelvraag 3 tot en met deelvraag 6 is beantwoord. Vervolgens wordt er, in het resultaten hoofdstuk, een antwoord gegeven op deelvraag 3 tot en met deelvraag 6. Waarna in de conclusie, aan de hand van de deelvragen, een antwoord zal worden gegeven op de centrale vraag in dit onderzoek. Tot slot zal er worden ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek, zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek en zullen er implicaties voor de theorie en voor de praktijk worden gegeven.

Hoofdstuk 2 THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader zullen de theoretische concepten die in de centrale hoofdvraag van dit onderzoek voorkomen worden beschreven. Bij deze theoretische concepten zal tevens worden beschreven wat er in de literatuur al bekend is over deze concepten. Ten eerste zal de definitie van innovatie worden gegeven. Ten tweede zal er een definitie worden gegeven van innovatief werkgedrag. Vervolgens zullen de factoren die van invloed kunnen zijn op innovatief werkgedrag worden besproken. Zo zullen er omgevingskenmerken in de zorg worden besproken die van invloed kunnen zijn op innovatief werkgedrag in de zorg en persoonlijkheidskenmerk worden besproken die van invloed zou kunnen zijn op het verband tussen omgevingskenmerken en innovatief werkgedrag in de zorg.

2.1 Definitie van innovatie

Innovatie kan gedefinieerd worden als de ontwikkeling en implementatie van een idee, dat nuttig en nieuw is voor de organisatie. Innovatie heeft betrekking op de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, methoden voor producten en het leveren van diensten, productievernieuwingen en administratieve veranderingen. Twee belangrijke factoren in het innovatie proces is het vermogen van een organisatie om creatief te zijn en het succesvol beheren van de omzetting van creatieve ideeën naar de realiteit (Fay et al., 2015). In de huidige werkomgeving is de motivatie van werknemers om vorm en inhoud te geven aan hun directe werkomgeving een belangrijke succesfactor (Drucker, 1989; Kanter, 1988 uit: Kheng, Mahmood, 2013). Processen van innovatie leiden tot verbeteringen in niet alleen een economische, maar ook in een sociaal- psychologisch perspectief. Innovatief gedrag van mensen in de zorg, die dichtbij hun cliënten staan, is nodig om actieve participanten te kunnen zijn. Zo kunnen de organisatorische doelstellingen worden behaald, en in bredere context ook de maatschappelijke doelstellingen in de gezondheidszorg (Knol & Van Linge, 2009).

2.2 Definitie innovatief werkgedrag

Innovatief werkgedrag is het doelbewust creëren, introduceren en toevoegen van nieuwe ideeën binnen het werk, een groep of binnen een organisatie, met het oog op het beter laten presteren van de organisatie (Janssen, 2000 uit: Ramanmoorthy et al., 2005). Een veelgebruikte definitie van innovatief werkgedrag is de definitie die door West & Farr (1990) wordt gebruikt. Volgens West & Farr (1990) kan innovatief werkgedrag worden gedefinieerd als: *“elk werknemersgedrag gericht op de generatie, introductie en/of toepassing (binnen een rol, groep of organisatie) van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw en gunstig zijn voor de relevante adoptie-eenheid”* (De Spiegelaere et al., 2014). Er wordt in eerdere onderzoeken naar innovatief werkgedrag vaak een smallere definitie van innovatief werkgedrag aangehouden. Volgens deze definitie is innovatief werkgedrag het genereren van nieuwe en nuttige ideeën in de eerste fase en de uitvoering van deze nieuwe ideeën in de tweede fase (Hülshager et al., 2009). De focus bij innovatief werkgedrag ligt steeds op het verbeteren van de werkprocessen, producten of procedures. Vaak wordt er in eerdere onderzoeken een vergelijking gemaakt tussen innovatief

werkgedrag en creativiteit. Creativiteit is het produceren van nieuwe en bruikbare ideeën met betrekking tot diensten, processen, procedures en producten. Innovatief werkgedrag verschilt van creativiteit, bij innovatief werkgedrag gaat het immers ook om de implementatie van de ideeën (Martins & Terblanche, 2003). Uit bovenstaande blijkt dat innovatief werkgedrag uit meerdere onderdelen bestaat. Zo wordt er in de genoemde definities gesproken over enerzijds het genereren van ideeën en anderzijds over het uitvoeren van ideeën. Innovatief werkgedrag wordt daarom vaak onderzocht aan de hand van verschillende dimensies (Devloo et al., 2015). Dit zal hieronder worden besproken.

Uit eerdere literatuur blijkt dat innovatief werkgedrag wordt onderscheiden in verschillende dimensies. Waar sommige auteurs in eerdere literatuur drie dimensies benoemen, gaan andere auteurs ervan uit dat innovatief werkgedrag uit twee dimensies bestaat. Zo wordt innovatief werkgedrag door sommige auteurs onderscheiden in idee- generatie, idee- promotie en idee- implementatie (Devloo et al., 2015). In het artikel van Birdi et al wordt echter onderzoek gedaan naar innovatief werkgedrag aan de hand van twee dimensies; de idee- generatie dimensie en de idee- implementatie dimensie (2016). Onderzoekers pleiten ervoor dat er een scheiding wordt gemaakt in innovatief werkgedrag in het genereren van nieuwe ideeën en het implementeren van nieuwe ideeën (Anderson et al., 2014). In deze eerdere literatuur wordt idee- promotie niet gebruikt als dimensie van innovatief werkgedrag. Ook in de eerder genoemde definitie van innovatief werkgedrag van Huhlsheger et al wordt idee- promotie niet gebruikt.

In onderhavig onderzoek zullen, in lijn met de onderzoeken van Birdi et al. en Anderson, twee dimensies van innovatief werkgedrag worden gebruikt (2016; 2014). Dit zijn de idee- generatie dimensie en de idee- implementatie dimensie. Om twee redenen worden in dit onderzoek deze twee dimensies gebruikt. Ten eerste zijn deze twee dimensies in lijn met de kern van dit onderzoek, wat voornamelijk is gericht op innovatief werkgedrag wat zich richt op het genereren van nieuwe ideeën en het implementeren van deze nieuwe ideeën. Ten tweede is het gebruik van deze twee dimensies van innovatief werkgedrag in lijn met de definitie van Huhlsheger et al. over innovatief werkgedrag die in dit onderzoek wordt aangehouden (2009). In de definitie van innovatief werkgedrag wordt namelijk de nadruk gelegd op het genereren van nieuwe ideeën in de eerste fase (idee- generatie) en het uitvoeren van deze nieuwe ideeën in de tweede fase (idee- implementatie). In dit onderzoek zullen de twee dimensies idee- generatie en idee- implementatie van innovatief werkgedrag afzonderlijk van elkaar worden onderzocht. Het verband tussen de omgevingskenmerken zullen dus per dimensie van innovatief werkgedrag worden onderzocht, waarna de mate van innovatief werkgedrag zal worden beoordeeld aan de hand van de uitkomsten van beide dimensies. Hieronder zullen eerst de dimensies worden uitgelegd.

2.2.1 Idee- generatie

Idee generatie is het genereren van nieuwe ideeën kan betrekking hebben op nieuwe producten, diensten of processen, het betreden van nieuwe markten, een verbetering in de huidige werkprocessen of, meer in het algemeen; het hebben van oplossingen voor geïdentificeerde problemen. Idee- generatie is de

combinatie en het reorganiseren van het hebben van de informatie en het hebben van bestaande concepten om problemen te kunnen oplossen of om prestaties te kunnen verbeteren (De Jong en Den Hartog, 2010).

2.2.2 Idee- implementatie

Idee- implementatie is het eindproces van het innovatieve proces. In deze fase wordt het idee geïmplementeerd. Dit betekent dat het idee daadwerkelijk wordt uitgevoerd binnen de organisatie. Een resultaatgerichte houding en een grote inspanning zijn nodig om innovatieve ideeën te kunnen implementeren (De Jong en Den Hartog, 2010).

2.3 De invloed van omgevingskenmerken op innovatief werkgedrag

Zoals in de inleiding van dit onderzoek is genoemd, blijkt er uit eerdere onderzoeken dat omgevingskenmerken een invloed kunnen hebben op innovatief werkgedrag. Zoals eveneens in de inleiding is genoemd, zijn er enkele kenmerken die kenmerkend zijn voor het werken in de zorg. Dit zijn complexiteit van het werk, werkdruk, baanonzekerheid en tolerantie voor zelfsturende teams. Hieronder zal worden beschreven wat er, op basis van eerdere onderzoeken bekend is met betrekking tot de relatie van deze variabelen op innovatief werkgedrag. Op basis van deze eerdere onderzoeken zullen er hypothesen worden opgesteld voor onderhavig onderzoek.

2.3.1 De definiëring van complexiteit van het werk

Complexiteit van het werk is het niveau van stimulerende en uitdagende eisen die aan een bepaalde taak gekoppeld zijn (Fried et al., 2002). Gebaseerd op de definitie van Hackman en Oddman, kan complexiteit van het werk gedefinieerd worden als het hebben van aanzienlijke cognitieve eisen die aan een baan worden gesteld (1975). Hoe hoger deze cognitieve eisen zijn, hoe complexer het werk wordt gezien. Deze eisen worden gekenmerkt als het hebben van een hoog niveau van autonomie, taakvariantie en het krijgen van feedback. Eenvoudigere banen vereisen daarentegen weinig vaardigheden (Hatcher et al., 1989). Complexiteit van het werk bestaat volgens deze eerdere definitie dus uit drie componenten. Dit zijn autonomie, taakvariantie en het krijgen van feedback. Autonomie kan worden omschreven als de mate waarin een baan een werknemer de ruimte biedt om de baan in vrijheid uit te kunnen voeren (Hatcher et al., 1989 uit: Hatcher, 1980). Taakvariantie kan worden omschreven als de mate waarin werknemers verschillende vaardigheden moeten bevatten om diverse taken op het werk te kunnen uitvoeren (Hatcher et al., 1989 uit: Hatcher 1980). Het krijgen van feedback kan worden omschreven als de mate waarin werknemers directe informatie krijgen bij het uitvoeren van hun taken (Hatcher et al., 1989 uit: Hatcher, 1980).

Werknemers uit het eerstelijnsproces in de zorg komen met hun werk in direct contact met hun cliënten (Gemiva, 2016). Dit zal waarschijnlijk veel autonomie en variantie in de taken die zij moeten uitvoeren vereisen. Ondanks dat werknemers in de zorg veel autonomie hebben, moeten zij zich vaak

ook aan protocollen houden. Met betrekking tot deze kenmerken wordt er verwacht dat het takenpakket van werknemers in de zorg als complex kan worden gezien.

2.3.2 De invloed van complexiteit van het werk op innovatief werkgedrag

Werknemers die complexe taken uitvoeren, voelen zich verantwoordelijk voor het aanbrengen van verbetering in procedures op het werk en zullen daardoor bijdragen aan het innovatievermogen van hun organisatie. Wanneer werknemers complexe en uitdagende taken hebben, die gekarakteriseerd zijn door taakautonomie, identiteit, feedback, variantie in taken en belangrijke taken, dan hebben werknemers een grotere intrinsieke motivatie om met creatieve ideeën te komen dan wanneer zij simpele en eenduidige taken krijgen op hun werk (Wang et al., 2014). Zo is er een index opgesteld die drie kenmerken van complexiteit van het werk (autonomie, variatie en feedback) relateert aan het aantal creatieve ideeën die er binnen de organisatie ontstaan. Deze index laat een positief significant verband zien tussen de mate waarin de drie kenmerken van complexiteit van het werk aanwezig zijn en het aantal nieuwe ideeën binnen de organisatie. Ook blijkt dat creatieve mensen met een complexe baan deze creatieve ideeën graag willen uitvoeren (Wang et al., 2014). Zoals eerder genoemd is creativiteit een kenmerk van de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag. Omdat uit de bovengenoemde eerdere literatuur blijkt dat complexiteit van het werk ertoe leidt dat werknemers met creatieve ideeën komen, wordt er in dit onderzoek verwacht dat complexiteit van het werk een positieve invloed heeft op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

Er is ook een onderzoek gedaan naar het verband tussen complex werk en change- oriented behaviour (Marinova et al., 2015). In dit onderzoek wordt bevestigd dat het hebben van een complexe baan een belangrijke factor is om change- oriented behaviour te vertonen. Change oriented behaviour is gedrag dat op verandering is gericht. Dit komt overeen met een kenmerk van de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. In het onderzoek van Wang et al. blijkt dat creatieve mensen met een complexe baan zodanig gemotiveerd zijn dat zij hun ideeën ook graag willen uitvoeren (2014). Op basis van deze eerdere onderzoeken, wordt in dit onderzoek verwacht dat complexiteit van het werk positief is gerelateerd aan idee- implementatie. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H1a Complexiteit van het werk heeft een positieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H1b Complexiteit van het werk heeft een positieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

2.3.3 De definiëring van werkdruk in de zorg

Mentale werkdruk kan worden gedefinieerd als het gedeelte van de mentale capaciteiten die voor de gevraagde taakeisen nodig zijn (O' Donnel & Eggemeier, 1986). Mentale werkdruk betreft de hoeveelheid werk en de hoeveelheid dingen die op het werk gedaan moeten worden die in een specifieke tijd moet worden gedaan (Cain, 2007). Mentale werkdruk kan dus worden gezien als het resultaat van

de interactie tussen taakeisen en de capaciteiten van een werknemer. Mentale werkdruk wordt gezien als een *job stressor* (Spector & Jex, 1998). *Job stressoren* zijn baaneisen, beperkingen of kansen en werk gerelateerde gebeurtenissen die gevoelens van stress kunnen beïnvloeden (Thampi & Jagannathan, 2016). In het onderzoek van Decotiis en Parker wordt er onderscheid gemaakt tussen twee dimensies van job stress, een dimensie van stress gericht op angst en een dimensie van stress gericht op tijdsdruk (1983). De dimensie van stress gericht op angst kan worden omschreven als het hebben van het hebben van werk gerelateerde gevoelens van angst. De dimensie van stress gericht op tijdsdruk kan worden omschreven als hebben van gevoelens die geassocieerd zijn met het werken onder een aanzienlijke tijdsdruk (Decotiis & Parker, 1983). Het hebben van werk gerelateerde gevoelens van angst en het hebben van gevoelens die geassocieerd zijn met het werken onder een aanzienlijke tijdsdruk zijn twee gevolgen van het ervaren van een hoge werkdruk op het werk. In onderhavig onderzoek zal werkdruk worden onderzocht aan de hand van deze dimensies, die zijn gericht op de gevoelens van de werknemers. Dit is in lijn met de kern van dit onderzoek, wat gericht is op de gevoelens en het daaruit voortvloeiende gedrag van werknemers in de zorg.

2.3.4 Het verband tussen werkdruk in de zorg en innovatief werkgedrag

Er blijkt, tot zover bekend, weinig eerdere literatuur te bestaan waarin het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag wordt onderzocht. In de literatuur die er bestaat over het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag bestaat een divers beeld over dit verband. Zo zijn er onderzoeken gedaan waarin een negatief verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag wordt aangetoond (Amabile & Conti, 1999). Echter, in andere onderzoeken wordt er een positief verband aangetoond tussen werkdruk en innovatief werkgedrag (West, 2004).

Zoals in paragraaf 2.3.3 is genoemd, is werkdruk een job stressor. Er bestaan wel veel eerdere onderzoeken naar het verband tussen job stress en innovatief werkgedrag. In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen challenge en hindrance stressoren. Dit zijn twee verschillende vormen van stress. Challenge stressoren zijn stressvolle eisen bekeken door individuen en zijn kansen als groei, leren en prestatie. Hindrance stressoren zijn stressvolle eisen zoals organisatorische politiek, de bureaucratie en de bezorgdheid over werkonzekerheid. Uit deze literatuur blijkt dat challenge stressoren positief gerelateerd zijn aan innovatief werkgedrag. Werkdruk wordt gezien als een challenge stressor en uit de literatuur blijkt dat challenge stressoren leiden tot innovatief werkgedrag (Ren & Zang, 2015). Andere studies hebben aangetoond dat werkdruk leidt tot een lager welzijn van werknemers. Een lager welzijn van werknemers leidt volgens eerdere studies tot minder innovatief werkgedrag van werknemers, omdat werknemers door een hogere werkdruk minder tijd hebben om te innoveren (Honkaniemi et al., 2015).

Tijdsdruk en angst zijn, zoals eerder genoemd, de dimensies van job stress (Decotiis & Parker, 1983). Er zijn, tot zover bekend, nog weinig eerdere onderzoeken gedaan waarin het verband tussen angst en innovatief werkgedrag wordt onderzocht. Er is een onderzoek gedaan naar het verband van het hebben van angst voor computers en innovatief werkgedrag (Thatcher & Perrewé, 2002). Uit dit

onderzoek bleek dat er een negatief verband bestaat tussen het hebben van angst voor computers en persoonlijk innovatief gedrag.

In eerdere literatuur wordt gezegd dat tijdsdruk een positieve invloed heeft op het innovatieve gedrag van ingenieurs (Unsworth & Clegg, 2000 uit: Unsworth, 2001). Het hebben van tijdsdruk tijdens het werk geeft de werknemer focus binnen het uitvoeren van zijn taak. In het onderzoek van West wordt een negatief verband gevonden tussen tijdsdruk en idee- generatie. Tijdsdruk zal ertoe leiden dat cognitieve processen, zoals creativiteit worden geremd (2002). In het onderzoek van Kontoghiores et al. wordt tevens een positief verband gevonden tussen tijdsdruk en idee- implementatie. Om de uitvoering van nieuwe ideeën mogelijk te maken, zou het kunnen zijn dat tijdsdruk ertoe leidt dat de motivatie van de werknemers wordt verhoogd om een discussie te beperken en met een hogere druk generen om tot een consensus te komen tussen verschillende meningen (2005). Wanneer er wordt gewerkt met een tijdsdruk, waaraan deadlines zijn gekoppeld, zal dit ervoor zorgen dat een werknemer is gefocust op de uitvoering van de ideeën.

Op basis van eerdere literatuur blijkt dat de uitkomsten van eerdere onderzoeken naar het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag divers zijn. Omdat dit onderzoek op het gedrag van werknemers is gericht, zal er in onderhavig onderzoek worden gekeken naar de angst dimensie en de tijdsdruk dimensie. Op basis van eerdere literatuur met betrekking tot deze dimensies, wordt er in onderhavig onderzoek verwacht dat werkdruk in relatie tot angst een negatieve invloed heeft op zowel de idee- generatie als de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Tevens wordt verwacht dat werkdruk in relatie tot tijdsdruk een negatief verband heeft op de idee- generatie dimensie. Werknemers in de zorg zullen zich aan protocollen moeten houden en dit zal ertoe leiden dat, mede op basis van wat werd gevonden in de eerdere literatuur, werknemers die werken onder tijdsdruk weinig ruimte hebben voor creativiteit. Tot slot wordt, op basis van de eerdere literatuur, verwacht dat werkdruk in relatie tot tijdsdruk een positief verband heeft met idee- implementatie. Werknemers in de zorg zullen zich aan deadlines moeten houden en wanneer zij zich aan deadlines moeten houden zullen ideeën sneller implementeren (Kontoghiores, 2005). De volgende hypothesen kunnen hierbij worden opgesteld:

H2a Werkdruk in relatie tot angst heeft een negatieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H2b Werkdruk in relatie tot angst heeft een negatieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H2c Werkdruk in relatie tot tijdsdruk heeft een negatieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H2d Werkdruk in relatie tot tijdsdruk heeft een positieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

2.3.5 De definiëring van baanonzekerheid

Baanonzekerheid kan worden geassocieerd met verschillende negatieve uitkomsten voor zowel werknemers als voor organisaties (De Witte, 1999 uit: Roll et al., 2015). Baanonzekerheid kan worden gedefinieerd als het verliezen van de huidige baan in de nabije toekomst (Heaney et al., 1994 uit: Vanderelst et al., 2014). Er bestaan drie karakteristieken die behoren bij baanonzekerheid. Een eerste kenmerk van baanonzekerheid is het mogelijke verlies van de werkgelegenheid. Een tweede kenmerk van baanonzekerheid is dat het een subjectieve ervaring is. Deze waarneming vloeit voort uit waarneming en interpretatie uit de werkomgeving van een individu. Werknemers in dezelfde werkomgeving kunnen een verschillende op verschillende manieren baanonzekerheid ervaren. Een derde kenmerk van baanonzekerheid is dat het wordt gezien als een onvrijwillig verschijnsel (De Witte, 2005). Baanonzekerheid wordt beschouwd als een belangrijke werkstressor die negatieve gevolgen heeft voor onder andere het gedrag van de werknemer op het werk (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002 uit: Vanderelst et al., 2014).

2.3.6 De relatie tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag

In het artikel van de Spiegelaere et al. wordt genoemd dat het aantal onderzoeken naar de relatie tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag relatief schaars is (2014). Men zou kunnen beargumenteren dat een mindere mate van betrokkenheid op het werk zou kunnen leiden tot een mindere mate van innovatief werkgedrag. Ten eerste omdat een proces van innoveren een langdurig proces is. Dit betekent dat werknemers zich daar waarschijnlijk niet in willen verdiepen wanneer zij onzeker zijn over hun baan. Ten tweede omdat een innovatieproces gericht is op veranderingen. Deze veranderingen zouden kunnen leiden tot een conflict met een collega of een leidinggevende. Wanneer een werknemer onzeker is over zijn baan, zou het kunnen zijn dat de werknemer de confrontatie over zijn of haar ideeën niet aan durft, omdat de werknemer bang is om de baan te verliezen (Janssen, Van der Vliert & West, 2004). Er is een onderzoek gedaan naar de relatie tussen de werkomgeving voor creativiteit en afslanking binnen de werkomgeving (Amabile & Conti, 1999). Ook is er een onderzoek gedaan in het kader van een bedrijfshervorming en ontslagen en het verband wat risicomijdend gedrag hierop heeft. Het blijkt dat wanneer werknemers worden geconfronteerd met bedrijfshervormingen en risicomijdend gedrag, zij meer risicomijdend gedrag vertonen (Cascio, 1993). Er is ook een onderzoek gedaan waarin de relatie tussen baanonzekerheid en de creativiteit van werknemers is onderzocht. Uit dit onderzoek blijkt dat er een significante negatieve relatie bestaat tussen creativiteit en baanonzekerheid (Probst et al., 2007). Deze onderzoeken hebben allen onderzoek gedaan naar de relatie tussen baanonzekerheid en creativiteit. Omdat creativiteit een onderdeel is van innovatief werkgedrag, kan er worden verwacht dat er ook een negatief verband bestaat tussen innovatief werkgedrag en baanonzekerheid en dan met name de idee-generatie dimensie, omdat deze dimensie gericht is op creativiteit.

Uit het onderzoek van de Spiegelaere et al. blijkt ook dat er een negatief verband bestaat tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag (2014). Dit onderzoek is gedaan in een aantal sectoren,

namelijk de bankensector, de chemische sector, de retail, de horecasector en de sociale sector. Dit onderzoek is niet binnen de gezondheidssector gedaan. Het is daarom interessant om te kijken of er een onderscheid is in verschillende sectoren en of hierbij dezelfde conclusie kan worden getrokken in de zorgsector. Omdat er tussen alle onderzochte sectoren blijkt dat het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag een negatief significant verband is, zal in dit onderzoek ook worden verwacht dat baanonzekerheid een negatieve invloed heeft op innovatief werkgedrag. Gebaseerd op de twee dimensies van innovatief werkgedrag zijn daarom zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H3a Baanonzekerheid heeft een negatieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H3b Baanonzekerheid heeft een negatieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

2.3.7 De definiëring van zelfsturende teams

Een zelfsturend team wordt in de literatuur gedefinieerd als een groep van elkaar afhankelijke personen, die binnen een organisatie handelen, zichzelf reguleren en daarmee een taak volledig kunnen uitvoeren (Cohen et al., 1996). Werkzaamheden die zelfsturende teams onder andere uitvoeren zijn het ontwerpen van methoden en procedures op het werk, het evalueren van prestaties, het nemen van beslissingen, het beheren van uitkomsten binnen een team en het beheer van verschillende werkzaamheden waarvoor het toezicht of beheer meestal verantwoordelijk is (Attaran & Nguyen, 2000). Tevens stellen zelfsturende teams hun eigen doelen op (die overigens wel in lijn met de organisatiestrategie zijn), kunnen zij hun eigen budget beheren en zijn zij verantwoordelijk voor het ontwikkelen van vaardigheden binnen het team (Sharp & Kagioglou, 1997). Van leden van een zelfsturend team wordt vaak gevraagd dat zij complexe vaardigheden aanleren. Deze vaardigheden kunnen enerzijds technische, administratieve of interpersoonlijke competenties zijn. Anderzijds wordt de creativiteit en de interdisciplinariteit binnen een zelfsturend team bevordert (Lei & Jingliang, 2011). Uit deze kenmerken blijkt dat werknemers binnen een zelfsturend team allerlei taken op eigen verantwoordelijkheid moeten uitvoeren en dat creativiteit een belangrijke vaardigheid is om te kunnen functioneren binnen een zelfsturend team.

2.3.8 Het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag

Uit eerdere onderzoeken naar zelfsturende teams blijkt dat zelfsturende teams doorgaans een grote mate hebben van autonomie. Een zelfsturend team is bijna een synoniem voor een autonoom team (Kirkman & Rosen, 1999 uit: Yamaguchi, 2013). Er zijn, tot zover bekend, geen eerdere onderzoeken gedaan naar het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag. Zoals hierboven genoemd is, is een belangrijk kenmerk van een zelfsturend team, het hebben van autonomie op het werk. Er zijn wel onderzoeken gedaan naar het verband tussen werkautonomie en innovatief werkgedrag. Uit deze eerdere onderzoeken blijkt dat het hebben van autonomie op het werk een belangrijke voorwaarde

is voor innovatief werkgedrag (Hammond et al., 2011). Autonomie op het werk maakt het voor werknemers mogelijk om met verschillende werkmethoden te kunnen experimenteren. Het maakt de werknemers mogelijk om ideeën te ontwikkelen en deze ideeën ook uit te kunnen voeren (Spiegelaere et al., 2014). Uit het onderzoek van de Spiegelaere et al. blijkt eveneens dat autonomie op het werk een positieve invloed heeft op innovatief werkgedrag (2014). In dit onderzoek zal worden onderzocht of de mate waarin een werknemer autonomie ervaart in zijn of haar team een verband heeft met innovatief werkgedrag. Zoals hierboven is genoemd blijkt uit eerdere onderzoeken dat autonomie op het werk een positieve invloed heeft op zowel het genereren en het implementeren van innovatieve ideeën. Ook is genoemd dat een zelfsturend team bijna als synoniem kan worden gezien van een autonoom team. Op basis hiervan wordt er in dit onderzoek verwacht dat, wanneer werknemers een zelfsturend team tolereren, dit van positieve invloed is op zowel het genereren als het implementeren van innovatieve ideeën. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H4a Tolerantie voor zelfsturende teams heeft een positieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H4b Tolerantie voor zelfsturende teams heeft een positieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

2.4 Pro activiteit en innovatief werkgedrag

Pro activiteit, het op eigen initiatief veranderingen van de werkomgeving of aan zichzelf om ervoor te zorgen dat iets in de toekomst wordt verbeterd, is in toenemende mate een zeer belangrijk persoonlijkheidskenmerk op het werk. Er wordt van werknemers steeds meer vereist dat zij moeten omgaan met complexe en onverwachte problemen die vaak niet staan beschreven in hun functiebeschrijving (Parker & Wang, 2015).

2.4.1 De definiëring van pro activiteit

Pro activiteit heeft drie kerneigenschappen. Dit zijn: uit jezelf ergens mee beginnen, op verandering georiënteerd zijn en toekomstgericht zijn (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). De belangrijkste voorwaarde van pro activiteit is het hebben van een pro actieve persoonlijkheid (Bateman & Crant, 1993). Op actie georiënteerd zijn is eveneens een belangrijk kenmerk van pro activiteit. Hiermee wordt bedoeld dat pro actieve mensen actief zijn en het voortouw nemen, in plaats van dat zij passief afwachten. Een ander kenmerk van pro activiteit is het op verandering gericht zijn. Pro actieve mensen beïnvloeden en stimuleren veranderingen die gericht zijn op het succes van de organisatie, in plaats van dat zij afwachten op een verandering. Een ander kenmerk van pro activiteit is toekomstgerichtheid. Pro actieve mensen zijn toekomstgericht en zijn gericht op toekomstige kansen en verwachte problemen (Tornau & Frese, 2013). Werknemers met een hoge mate van pro activiteit willen constant feedback van anderen krijgen en zijn er constant mee bezig om zichzelf te verbeteren. Zelfs in enigszins beperkte situaties, hebben proactieve persoonlijkheden de neiging om door te zetten. Eerder onderzoek heeft daarbij ook

uitgewezen dat proactieve persoonlijkheden zorgen voor betere werkprestaties. Pro activiteit is niet hetzelfde als innovatief werkgedrag. Een proactieve persoonlijkheid is een algemene tendens om je proactief te gedragen tegenover situaties. Innovatief werkgedrag verwijst naar specifieke werkgerelateerde gedragingen die gericht zijn op innovatie van de baan zelf (Parker & Wang, 2015).

2.4.2 Het verband tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag

Uit eerdere literatuur blijkt dat het hebben van een proactieve persoonlijkheid een verband heeft met innovatief werkgedrag (Crant, 2000). Werknemers met een hogere mate van een proactieve persoonlijkheid zijn gemotiveerd om betrokken te raken bij de idee- generatie fase van innovatief werkgedrag, omdat zij continue opzoek zijn naar betere oplossingen om hun huidige werkomstandigheden te verbeteren (Crant, 2000). Tevens blijkt uit het onderzoek van Kim et al. dat proactiviteit een verband heeft met de creativiteit van een werknemer (2010). Er is recentelijk ook een onderzoek gedaan naar de relatie tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag uit dit onderzoek blijkt tevens dat er een significant verband bestaat tussen proactiviteit en innovatief werkgedrag (Ng & Feldman, 2013). Het blijkt uit eerdere onderzoeken dat pro activiteit een positief verband heeft op innovatief werkgedrag.

Uit bovenstaande blijkt dat niet alleen de complexiteit van het werk, werkdruk, baanonzekerheid en tolerantie voor zelfsturende teams de mate van innovatief werkgedrag van werknemers zouden kunnen beïnvloeden, maar ook het persoonskenmerk pro activiteit beïnvloedt de mate van innovatief werkgedrag. Gezien het aangetoonde verband tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag is het interessant om te kijken of proactiviteit een modererende rol heeft op de verwachte verbanden tussen bovengenoemde kenmerken en innovatief werkgedrag. Omdat proactiviteit een positief verband heeft met innovatief werkgedrag, wordt in onderhavig onderzoek verwacht dat pro activiteit een modererend effect heeft op het verband tussen de bovengenoemde kenmerken in dit onderzoek en innovatief werkgedrag. Hieronder zal per kenmerk worden beschreven welk effect pro activiteit erop heeft.

Zo wordt ten eerste verwacht dat pro activiteit een modererend effect heeft op het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag. Omdat in eerdere onderzoeken is aangetoond dat pro activiteit een positieve invloed heeft op innovatief werkgedrag (Crant, 2000; Ng & Feldman, 2013), wordt verwacht dat het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag minder sterk wordt wanneer een medewerker proactief is. Dit verband wordt dan ook voor een deel wordt verklaart door de pro actieve persoonlijkheid van de medewerker. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H5a Een proactief persoon modereert de relatie tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

Er wordt ten tweede verwacht dat pro activiteit een modererend effect heeft op het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag. Deze verwachting wordt gemaakt op basis van, het al eerder genoemde, aangetoonde verband tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag (Crant, 2000; Ng & Feldman, 2013). Werkdruk wordt, zoals eerder genoemd, onderzocht aan de hand van twee dimensies. De tijdsdrukdimensie van werkdruk en de angstdimensie van werkdruk. Verwacht wordt dat een pro actieve medewerker ervoor zorgt dat het verband tussen de tijdsdrukdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag minder sterk wordt, omdat de mate van innovatief werkgedrag ook voor een deel verklaart kan worden door de pro actieve persoonlijkheid van de medewerker. Tevens wordt er verwacht dat pro activiteit ervoor zorgt dat het verband tussen de angstdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag minder sterk wordt. Met pro activiteit als moderator wordt er verwacht dat het verband tussen de angstdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag minder sterk wordt. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H5b Een proactief persoon modereert de relatie tussen de angstdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen de angstdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

H5c Een proactief persoon modereert de relatie tussen de tijdsdrukdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen de tijdsdrukdimensie en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

Ten derde wordt er verwacht dat pro activiteit een modererend effect heeft op het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag. Er wordt verwacht dat het persoonskenmerk pro activiteit het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag minder sterkt maakt. Deze verwachting wordt gemaakt op basis van, het al eerder genoemde, aangetoonde verband tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag (Crant, 2000; Ng & Feldman, 2013). Het verwachte verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag zal hierdoor voor een deel verklaart kunnen worden door de proactieve persoonlijkheid van een medewerker. Dit betekent dat pro activiteit het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag zwakker zal maken. De volgende hypothese kan hierbij worden opgesteld:

H5d Een proactief persoon modereert de relatie tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

Tot slot wordt er verwacht dat pro activiteit een modererend effect heeft op het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag. Er wordt verwacht dat het persoonskenmerk pro activiteit het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag minder sterk maakt. Deze verwachting wordt gemaakt op basis van het in eerdere onderzoeken aangetoonde verband

tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag (Crant, 2000; Ng & Feldman, 2013). Het verwachte verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag zal hierdoor voor een deel verklaart kunnen worden door de proactieve persoonlijkheid van de medewerker. Dit betekent dat pro activiteit het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag zwakker zal maken. De volgende hypothese kan hierbij worden opgesteld:

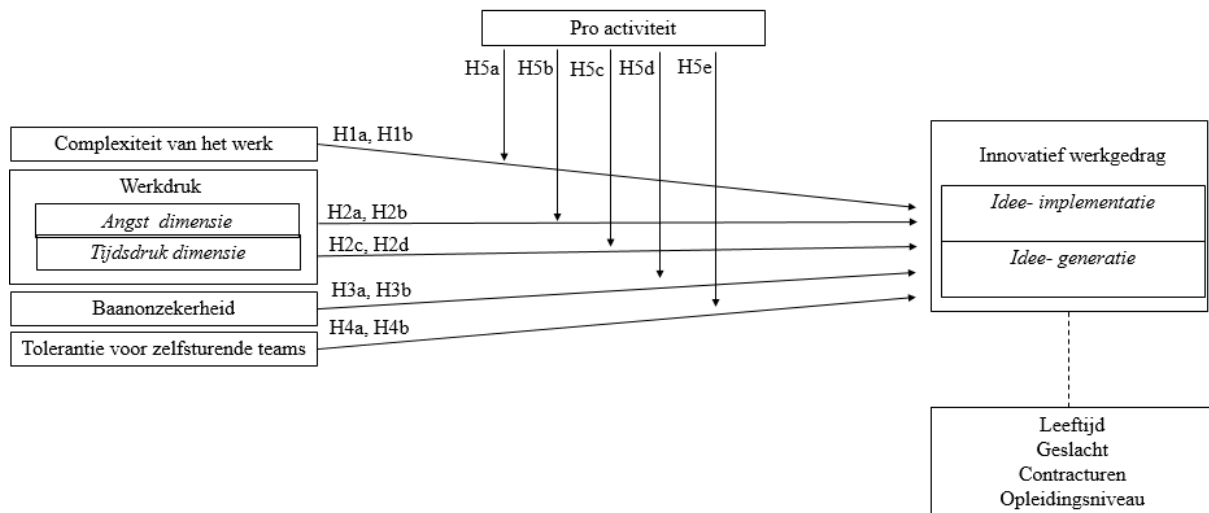
H5e Een proactief persoon modereert de relatie tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

2.5 Controlevariabelen

In dit onderzoek zullen een aantal controlevariabelen worden meegenomen bij het maken van de analyses. Uit eerdere literatuur blijken er een aantal factoren van invloed te zijn op de mate van innovatief gedrag. Omdat deze factoren wellicht ook de verbanden tussen innovatief werkgedrag en de te toetsen variabelen, zullen deze factoren in dit onderzoek worden meegenomen als controlevariabelen. Uit eerdere literatuur blijkt dat geslacht van invloed is op de mate van innovatief gedrag. Het blijkt namelijk dat mannen eerder innovatief werkgedrag vertonen dan vrouwen (Miron et al., 2004). Ook blijkt opleiding van invloed te hebben op innovatief gedrag. Mensen die langer gestudeerd hebben blijken innovatiever te zijn dan mensen die korter hebben gestudeerd. Uit eerdere studies blijkt namelijk dat het hebben gedaan van een hogere opleiding aanzet tot het continue verbeteren van de eigen competenties wat leidt tot innovatief gedrag (Bouwhuis, 2008). Ook blijkt de leeftijd van werknemers een rol te spelen in de mate van innovatief gedrag (Yidong & Xinxin, 2013). Voor dit onderzoek zal leeftijd daarom als controlevariabele worden meegenomen. Ook blijkt uit eerdere onderzoeken dat de lengte van het contract van een werknemer invloed heeft op de mate van innovatief werkgedrag. Hoe meer uur per week een werknemer werkt, hoe innovatiever diegene is binnen de organisatie (Knol & Van Linge, 2009). Als controlevariabelen zullen geslacht, opleidingsniveau, leeftijd en aantal contracturen per week worden daarom meegenomen in dit onderzoek.

2.6 Onderzoeksmodel en hypothesen

Op grond van de hierboven besproken literatuur, is hieronder het onderzoeksmodel weergegeven (figuur 1). Het conceptueel model laat de te verwachten relaties tussen verschillende variabelen zien.



Figuur 1: conceptueel model van de hypothesen 1a t/m 5e

Hypothesen:

H1a Complexiteit van het werk heeft een positieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H1b Complexiteit van het werk heeft een positieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H2a Werkdruk in relatie tot angst heeft een negatieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H2b Werkdruk in relatie tot angst heeft een negatieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H2c Werkdruk in relatie tot tijdsdruk heeft een negatieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H2d Werkdruk in relatie tot tijdsdruk heeft een positieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H3a Baanonzekerheid heeft een negatieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H3b Baanonzekerheid heeft een negatieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H4a Tolerantie voor zelfsturende teams heeft een positieve invloed op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H4b Tolerantie voor zelfsturende teams heeft een positieve invloed op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag.

H5a Een proactief persoon modereert de relatie tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

H5b Een proactief persoon modereert de relatie tussen de angstdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen de angstdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

H5c Een proactief persoon modereert de relatie tussen de tijdsdrukdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen de tijdsdrukdimensie en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

H5d Een proactief persoon modereert de relatie tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

H5e Een proactief persoon modereert de relatie tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag zo, dat de relatie tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag minder sterk is voor werknemers die een proactieve persoonlijkheid hebben.

Hoofstuk 3 METHODE

3.1 Procedure en respondenten

Dit onderzoek, wordt vanwege de toetsende aard van de onderzoeksvraag onderzocht aan de hand van een kwantitatieve methode. Er zijn enquêtes uitgezet bij de organisaties Gemiva- SVG en Tomindebuurt. De onderzoekspopulatie zijn werknemers in de zorg en dan specifiek werknemers van Gemiva- SVG of werknemers van Gemiva- SVG die werkzaam zijn voor Tomindebuurt. Nog specifiek betreft het de werknemers van het eerstelijns proces. Dit zijn werknemers met de functie begeleider of de functie wijkcoach.

Er bestond voorafgaand aan het onderzoek de keuze om de vragenlijst fysiek uit te delen of online uit te zetten. Na overleg met de regiodirecteur is besloten om de enquête online uit te zetten. Er is ten eerste voor gekozen om de enquêtes online uit te zetten, omdat de werknemers op veel verschillende locaties werkzaam zijn. Ten tweede omdat sommige werknemers in een extramurale vorm werkzaam zijn en daarom geen vaste werklocatie hebben. Werknemers zouden hierdoor moeilijker te bereiken zijn. De vragenlijst is naar de werkmailadressen van de werknemers verstuurd, Alle werknemers van de organisatie hebben de beschikking over een emailadres van hun werk.

Een voordeel van een online vragenlijst is dat de data via de computer in een SPSS bestand kan worden gezet. Dit betekent dat de kans op fouten bij het invoeren van de data heel erg klein is. Een nadeel van een online vragenlijst is dat een online vragenlijst een respondent vaak dwingt om te antwoorden. Bij het uitzetten van deze vragenlijst is daarom aangevinkt dat een respondent niet perse hoeft te antwoorden op de vragen. Het doel van het niet dwingen tot het beantwoorden van bepaalde vragen in de vragenlijst is om zoveel mogelijk respons te kunnen behalen. Respondenten die bijvoorbeeld wel de vragenlijst willen invullen, maar niet hun leeftijd willen zeggen, kunnen zo toch de vragenlijst invullen.

Voorafgaand aan het uitzetten van de enquête is de enquête eerst ingevuld door twee personen. Een persoon heeft weleens stage gelopen in een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking en had hierdoor affiniteit met de vragen. De andere persoon wist niets van de werkomstandigheden in de zorg, maar werkt zelf wel fulltime. Naar aanleiding van deze pilot werd het woord innovatief in de vragenlijst veranderd door het woord vernieuwend. Dit is gedaan omdat een van de personen van de pilot aangaf dat het woord innovatief misschien onduidelijk zou kunnen zijn voor sommige respondenten. Ook werden er enkele spelfouten uit de vragen gehaald en werden sommige vragen net iets anders gesteld. Na deze pilot is de vragenlijst toegestuurd naar alle werknemers van twee werkregio's van Gemiva- SVG. De eerste regio is de regio Zoeterwoude en de tweede regio is de regio Alphen aan den Rijn, Nieuwkoop en Kaag en Braassem. In totaal is de vragenlijst naar 400 werknemers toegestuurd.

Om zoveel mogelijk werknemers te bereiken hebben de teamleiders van deze regio's van tevoren een aankondiging aan de werknemers gedaan en daarin ook het belang voor de organisatie en de werknemers zelf voor het invullen van deze enquête aangekaart. Tevens is er na ongeveer

tweeënhalve week een herinneringsmail aan alle werknemers gestuurd met de vraag of ze de enquête alsnog zouden willen invullen. De enquête heeft 4 weken opengestaan. Uiteindelijk hebben er 95 mensen gereageerd op de enquête. Dit is een responspercentage van 24%.

3.1.1 De organisatie

Gemiva- SVG groep is een zorginstelling in Zuid- Holland. De zorginstelling ondersteunt mensen die door een handicap, chronische ziekte of een andere beperking zorg of begeleiding nodig hebben (Gemiva, 2016). Op 31 december 2014 had Gemiva- SVG 2476 betaalde werknemers en 1500 vrijwilligers in dienst.

Gemiva- SVG werkt met buurtorganisaties, woningbouwcorporaties, onderwijsinstellingen en adviesorganisaties samen. Daarnaast heeft Gemiva- SVG veel contacten met zorg- en welzijnsorganisaties in de gehandicaptensector, maar bijvoorbeeld ook in thuiszorgorganisaties of de geestelijke gezondheidszorg. Gemiva- SVG is een onderdeel van samenwerkingsorganisatie Tomindebuurt (Tom), gevestigd in Alphen aan den Rijn, Kaag en Braassem en Nieuwkoop (Gemiva, 2016). Tom een organisatie die zorgt voor zorg en welzijn in de buurt. De zorg wordt zo georganiseerd dat het niet per individu wordt geleverd, maar met elkaar. Dat betekent niet dat mensen geen persoonlijke zorg meer krijgen, maar dat zorg met elkaar wordt geleverd. Dit houdt in dat zorg- en welzijnsorganisaties met elkaar zorgen voor passende zorg. Tomindebuurt is hiermee één aanspreekpunt van alle zorginstellingen in de buurt. Gemiva- SVG is dus een samenwerkingsverband aangegaan met Tomindebuurt. Enkele werknemers van Tomindebuurt zijn dus ook werknemers van Gemiva- SVG.

3.1.2 Respondentanalyse

Zoals hierboven is genoemd, is de enquête naar 400 werknemers van Gemiva- SVG toegestuurd en hebben uiteindelijk 95 mensen de vragenlijst ingevuld. Er hebben 90 werknemers de enquête volledig ingevuld en 5 werknemers hebben de enquête deels ingevuld. Dit betekent dat de respons op de enquête 24% is.

In dit onderzoek doen relatief veel vrouwen mee. Het percentage vrouwen dat meedoet aan dit onderzoek is 73%. Het percentage mannen dat meedoet aan dit onderzoek is 22%. Van 5% van de respondenten in dit onderzoek is het geslacht onbekend. Een verklaring voor het relatief hoog aantal vrouwelijke respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zou kunnen zijn dat er in de organisatie meer vrouwen werken. Het percentage vrouwen dat werkzaam is bij Gemiva- SVG is namelijk 84% (Beste werkgevers, 2013).

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 38 jaar (SD = 12,7) en de mediaan is 41. Dit komt vrijwel overeen met de gemiddelde leeftijd van de gehele organisatie, 42 jaar (Beste werkgevers, 2013).

De respondenten werken gemiddeld 28 uur per week werkzaam bij de organisatie (SD = 6). Tevens werken de meeste van de respondenten rond dit aantal uur per week. 46,3% van de respondenten werkt tussen de 28 en 32 uur per week. Een klein percentage van de respondenten werkt

op oproepbasis, namelijk 6,3%. 89,5% van de respondenten werkt aan de hand van een vast aantal uur per week.

De meeste respondenten hebben een Havo/MBO opleiding of een HBO opleiding afgerond. 53% van de respondenten heeft een Havo/MBO opleiding afgerond en 29,7% heeft een HBO opleiding afgerond. Het percentage respondenten met een LBO/VMBO/Mavo opleiding, een VWO opleiding of een WO opleiding is respectievelijk 14%, 2% en 1%.

3.2 Meetinstrumenten

De vragenlijst bestond uit 13 vragen, waarvan de helft van deze vragen uit enkele sub-vragen bestond. Met deze sub- vragen erbij bestond de vragenlijst uit 45 vragen. Om de concepten te meten is voor ieder concept een bestaande vragenlijst gebruikt. In de vragenlijst zijn de variabelen innovatief werkgedrag, baanonzekerheid, werkdruk, werkonzekerheid, tolerantie voor zelfsturing en pro activiteit gemeten. Deze variabelen zijn gemeten aan de hand van bestaande meetschalen. Om de respondent ervan te weerhouden telkens dezelfde schaal in te vullen bij de vragenlijst, zijn er twee maatregelen genomen. Ten eerste zijn verschillende variabelen zijn in de online vragenlijst door elkaar gesteld, zodat de respondent opletend blijft en zo goed mogelijk naar de vragen kijkt en minder snel telkens dezelfde schaal invult.

3.2.1 Innovatief werkgedrag

Innovatief werkgedrag is gemeten aan de hand van de meetschaal van De Jong en Den Hartog (2010). Deze meetschaal bestaat uit zes items. Met deze items worden de twee dimensies van innovatief werkgedrag gemeten. Vragen die worden gevraagd om idee- generatie te meten zijn 'Ik kom met originele oplossingen voor problemen binnen mijn werk', 'Ik bedenken nieuwe benaderingen om mijn taken te kunnen uitvoeren' en 'Ik ben op zoek naar nieuwe werkmethoden, technieken en instrumenten op mijn werk'. Voor idee- implementatie wordt 'Ik introduceer stelselmatig innovatieve ideeën in werkmethoden', 'Ik draag bij aan de uitvoering van een innovatief idee' en 'Ik span me in voor de ontwikkeling van nieuwe dingen binnen de organisatie'. De respondenten konden aangeven aan de hand van een 5 punt likert schaal in welke mate zij deze stellingen op hun werk uitvoerden. Zo was '1' nooit en '5' altijd. De Cronbach's alpha van idee- generatie is .64 en de Cronbach's alpha van idee- implementatie is .75.

3.2.2 Baanonzekerheid

Baanonzekerheid is gemeten aan de hand van een bestaande meetschaal van 7 items, aan de hand van de meetschaal van Berntson et al. (2015). In deze meetschaal worden vragen gesteld als 'Ik ben bang om mijn baan te verliezen' en 'Ik denk er vaak over na of ik in staat ben om mijn baan te behouden'. De Cronbach's alpha van deze bestaande meetschaal is .82

3.2.3 Werkdruk in de zorg

Werkdruk is gemeten aan de hand van een bestaande meetschaal van 11 items die bestaat uit twee

dimensies van werkdruk, namelijk tijdsdruk en angst (Decotiis & Parker, 1983). Zes items gaan over tijdsdruk en vijf items gaan over angst. Van de tijdsdruk dimensie van werkdruk is onder andere gevraagd 'Ik heb teveel werk maar te weinig tijd om het uit te kunnen voeren' en 'Als thuis de telefoon gaat ben ik bang dat het werk gerelateerd is'. Van de angst dimensie van werkdruk is onder andere gevraagd 'Ik ben meer bij werk betrokken dan ik zou willen zijn' en 'Ik voel me zenuwachtig of nerveus op werk'. Respondenten konden bij ieder item van deze meetschaal aangeven in hoeverre zij zichzelf herkenden de stelling op een schaal van 1 (volledig mee oneens) tot een schaal van 5 (volledig mee eens). De Cronbach's alpha van de tijdsdruk dimensie bleek met .45 te laag. Na het niet meenemen van het item 'Ik houd veel tijd voor andere activiteiten naast mijn werk' werd de Cronbach's alpha met .74 wel voldoende betrouwbaar. De Cronbach's alpha van de angst dimensie is .66.

3.2.4 Pro activiteit

Pro activiteit is gemeten aan de hand van een bestaande meetschaal van 5 items die zijn opgesteld door Van Veldhoven en Dorenbosch (2008). In deze meetschaal worden vragen gesteld als 'Ik pak problemen actief aan' en 'Ik doe meer dan er van me wordt verwacht'. Respondenten konden bij ieder van deze meetschaal aangeven in hoeverre zij zichzelf herkenden in de stelling, door aan te geven hoe vaak zij een bepaalde activiteit op werk verrichten, op een schaal van 1 (nooit) tot 5 (altijd). De Cronbach's alpha van deze bestaande meetschaal is .68.

3.2.5 Werkcomplexiteit

Complexiteit van het werk is in eerste instantie gemeten aan de hand van 4 items die voortkomen uit een bestaande meetschaal van Tiamiyu (1992). In deze meetschaal worden vragen gesteld als 'Er ontstaan vaak problemen op mijn werk waar geen duidelijke oplossing voor is' en 'Ik kom gemakkelijk te weten wanneer mijn werk correct is gedaan'. Respondenten konden bij ieder item van deze meetschaal aangeven in hoeverre zij zichzelf herkenden op een schaal van 1 (volledig mee oneens) tot 5 (volledig mee eens). De Cronbach's alpha van deze meetschaal was te laag. De vragen konden niet als samenhangend worden gezien tot het concept werkcomplexiteit. Hierna is geprobeerd om een hogere Cronbach's alpha te krijgen door één of meer vragen weg te laten. De Cronbach's alpha wordt daardoor alleen maar lager. Daarom is ervoor gekozen om complexiteit van het werk te meten aan de hand van 1 item. Dit is 'Er ontstaan vaak problemen op het werk waar geen duidelijke oplossing voor is'.

3.2.6 Tolerantie voor zelfsturing

Voor het operationaliseren van tolerantie voor zelfsturing is gebruik gemaakt van een bestaande meetschaal met zeven items, op basis van de Leader Behavior Description Questionnaire (Cook et al., 1981 uit: Veldhoven en Dorenbosch, 2008). In deze meetschaal worden vragen gesteld als 'Ik word in mijn team aangemoedigd om initiatief te nemen' en 'In mijn team kan ik in volledige vrijheid mijn werk verrichten'. De respondent kon bij ieder van deze items aangeven in hoeverre zij zichzelf herkenden op

een schaal van 1 (volledig mee oneens) tot 5 (volledig mee eens). De Cronbach's alpha voor deze bestaande meetschaal is .66.

3.2.7 Controlevariabelen

In het onderzoek zijn een aantal controlevariabelen gebruikt. De controlevariabelen zijn leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en aantal uur werkzaam per week. Leeftijd konden respondenten als open vraag in jaren invullen. Bij geslacht konden respondenten kiezen uit man/vrouw. Respondenten konden bij het hoogst voltooide opleidingsniveau kiezen uit zes opties. Dit waren: lagere school, LBO/VMBO/Mavo, Havo/MBO, VWO, HBO en WO. Het aantal uur dat respondenten werkzaam zijn bij de organisatie konden de respondenten als open vraag invullen in aantal uur per week.

3.3 Data analyse

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de online survey tool Qualtrics. De data analyse is door IBM SPSS 23 gemaakt. Voorafgaand aan de analyse is gekeken naar de missende variabelen. Zo waren er een klein aantal respondenten die hun leeftijd niet hadden ingevuld en tevens een klein aantal respondenten die enkele vragen niet hadden ingevuld, deze zijn alsnog zoveel mogelijk meegenomen in de analyse. Ook is gekeken naar de tijd die de respondenten hebben genomen voor het invullen van de vragenlijst. De gemiddelde duur van de vragenlijst was ongeveer 10 minuten. Er waren drie respondenten die er drie minuten over deden, de rest van de respondenten deed langer over de vragenlijst. Er waren vijf mensen die de vragenlijst wel hadden geopend, maar niet hebben ingevuld. Ook waren er vier mensen die de enquête voor een deel hebben ingevuld. De vier mensen die de enquête voor een deel hebben ingevuld zijn wel meegenomen in de analyse. Hierdoor komt de totale respons op 95 werknemers.

Voor elk van de variabelen is de betrouwbaarheid ervan uitgerekend aan de hand van een Cronbach's alpha analyse. In dit onderzoek is ervan uitgegaan dat de Cronbach's alpha minimaal .60 moet zijn, om een meetschaal als voldoende te kunnen beschouwen. Op slechts één variabele na, waren alle Cronbach's alpha's hoog genoeg. De Cronbach's alpha van complexiteit van het werk was met .51 niet hoog genoeg om betrouwbaar te zijn. Daarom is, zoals eerder genoemd, ervoor gekozen om complexiteit van het werk te meten aan de hand van slechts één vraag uit de meetschaal. Van de overige variabelen is was de laagst gemeten Cronbach's alpha .66. Dit betekent dat deze en de rest van de variabelen hoog genoeg zijn en deze meetschalen zijn daarom volledig gebruikt in dit onderzoek. Dat op slechts één variabele na alle originele bestaande meetschalen zijn gebruikt in dit onderzoek, is ten gunste van de validiteit van dit onderzoek.

Nadat de betrouwbaarheid van de vragen is gecontroleerd, zijn de missende data en de onduidelijke antwoorden gecontroleerd. Zo was er een respondent die bij de vraag waarin de leeftijd werd gevraagd het woord 'jaar' achter de leeftijd had gezet en bij aantal uur per week werkzaam 'uur' had gezet. Ook was er een respondent die een vraagteken bij leeftijd had ingevuld. De woorden 'jaar'

en 'uur' zijn weggehaald en het vraagteken bij leeftijd werd veranderd in een missende variabele.

Vervolgens konden er statistische analyses worden uitgevoerd. Voor het toetsen van hypothesen 1a tot en met 4b is een correlatieanalyse uitgevoerd. De invloed van de controlevariabelen is uitgevoerd aan de hand van een partiële correlatieanalyse. Voor het toetsen van hypothesen 5a tot en met 5d is een interactieanalyse uitgevoerd.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden besproken. Van alle variabelen is een correlatieanalyse gemaakt en zijn weergegeven in de correlatiematrix (tabel 1). Tevens staan van elk van de, in het onderzoek, gebruikte variabele het gemiddelde berekend en de daarbij behorende standaarddeviatie in tabel 1. Als eerste worden de gemiddelden van de variabelen besproken. Daarna worden de resultaten van de correlatieanalyse en de partiële correlatieanalyse beschreven. Tot slot worden de resultaten van de interactieanalyse beschreven.

4.1 Gemiddelden van de variabelen

Op basis van de gemiddelden van de variabelen uit de correlatiematrix bestaan er een aantal opvallende gemiddelden. Zo blijken de werknemers met een gemiddelde van 3,75, op een schaal van 1 tot 5, relatief proactief. Tevens blijkt dat de werknemers met een gemiddelde van 3,42 en een standaarddeviatie van .58 relatief hoog scoren op de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag. Verder blijkt dat de werknemers met een gemiddelde van 3,32 en een standaarddeviatie van .68 ook relatief hoog scoren op de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. De onderzochte werknemers zijn gemiddeld gezien relatief innovatief en pro actief. Verder blijken de gemiddelden van zowel de tijdsdruk- als de angst dimensie van werkdruk relatief hoog. Een implicatie voor de praktijk is om te proberen de werkdruk te verlagen. Ook blijkt dat de werknemers met een gemiddelde van 2.68 relatief gezien onzeker zijn over hun baan.

4.2 Correlatieanalyse tussen de variabelen

Er zijn correlatieanalyses uitgevoerd om de correlaties te kunnen toetsen tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabelen. In tabel 1 is een correlatiematrix opgesteld van de correlatieanalyse. Hierin staan de correlaties van alle gebruikte variabelen in dit onderzoek. Ook de gemiddelden van alle variabelen met de daarbij behorende standaarddeviaties zijn in de tabel opgenomen. Voor geslacht is in verband met het meetniveau de modus berekend en voor opleidingsniveau de mediaan.

Opvallend in de correlatiematrix is dat de gemiddelde scores van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen vrij hoog zijn. De respondenten konden bij elke variabelen kiezen uit een schaal van 1 tot 5. Bijna alle gemiddelden zijn boven de 2,5. Het gemiddelde van pro activiteit is met 3,75 het hoogste gemiddelde. Het laagste gemiddelde is het gemiddelde van werkdruk. De gemiddelde score van beide dimensies is 2,38. De standaarddeviatie van de variabelen ligt bij alle afhankelijke en onafhankelijke variabelen onder de 1. Dit betekent dat de respondenten, ten opzichte van elkaar, niet heel erg veel verschilden met het geven van antwoorden. De standaarddeviatie van complexiteit van het werk is met 0,91 het hoogste.

De correlatiematrix laat verder zien dat de controlevariabelen een aantal significante correlaties hebben met de idee- generatie dimensie en de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Zo heeft opleidingsniveau een positief verband met de idee- generatie dimensie ($r = .33$; $p < .05$). Dit

betekent dat wanneer een werknemer hoger is opgeleid, deze werknemer ook hoger scoort op de idee-generatie dimensie. Ook heeft de lengte van het contract een positief verband met de idee-generatie dimensie ($r=.42$; $p < .01$). Dit betekent dat wanneer een werknemer meer contracturen per week werkt, deze werknemer hoger scoort op de idee-generatie dimensie. Ook bestaat er een positief verband tussen lengte van het contract en de idee-implementatie dimensie ($r=.40$; $p < .01$). Dit betekent dat wanneer een werknemer meer contracturen per week werkt, deze werknemer hoger scoort op de idee-implementatie dimensie.

Wat tevens opvalt is dat de variabelen idee-generatie en idee-implementatie sterk met elkaar samenhangen ($r = .57$; $p < .01$). Dit betekent dat wanneer een werknemer veel nieuwe ideeën genereert, dat deze werknemers deze vaak ook implementeert. Ook valt op dat er verschillende onafhankelijke variabelen met elkaar correleren. Zo hangen ten eerste de twee dimensies van werkdruk sterk met elkaar samen. Tussen de angst dimensie van werkdruk en de tijdsdruk dimensie van werkdruk bestaat een positief sterk verband ($r = .76$; $p < .01$). Dit betekent dat wanneer een werknemer angst ervaart op het werk, dat deze werknemer vaak ook een tijdsdruk ervaart op het werk. Tussen de tijdsdrukdimensie van werkdruk en baanonzekerheid bestaat eveneens een significante correlatie ($r = .52$; $p < .01$). Ook bestaat er tussen de angstdimensie van werkdruk en baanonzekerheid een positief significant verband ($r = .68$; $p < .01$). Verder bestaat er tussen complexiteit van het werk en de tijdsdruk dimensie van werkdruk een significante correlatie ($r = .33$; $p < .01$). Tevens bestaat er tussen complexiteit van het werk en de angstdimensie van werkdruk een negatief significant verband ($r = -.48$; $p < .01$). Verder bestaat er een significant positief verband tussen complexiteit van het werk en baanonzekerheid ($r = .40$; $p < .01$). Tevens bestaat er tussen de tijdsdruk dimensie van werkdruk en tolerantie voor zelfsturende teams een negatief significant verband ($r = -.42$; $p < .01$). Voor de angstdimensie van werkdruk bestaat eveneens een negatief significant verband ($r = -.42$; $p < .01$). Tussen baanonzekerheid en tolerantie voor zelfsturende teams bestaat ook een negatief significant verband ($r = -.47$; $p < .01$). Ook bestaat er voor complexiteit van het werk en tolerantie voor zelfsturende teams een negatief significant verband ($r = -.26$; $p < .05$). Er bestaat ook een negatief significant verband tussen contract en geslacht ($r = -.22$; $p < .05$). Tot slot zijn er tussen pro activiteit en een aantal andere variabelen een aantal positieve significante verbanden gevonden. Zo bestaat er een positief significant verband tussen pro activiteit en geslacht ($r = .23$; $p < .05$), tussen pro activiteit en contract ($r = .24$; $p < .05$), pro activiteit en tolerantie voor zelfsturende teams ($r = .25$; $p < .05$), pro activiteit en idee-generatie ($r = .57$; $p < .01$) en pro activiteit en idee-implementatie ($r = .67$; $p < .01$).

Tabel 1

Gemiddelden, standaarddeviaties van- en correlaties tussen de onafhankelijke, afhankelijke en controlevariabelen (N=95).

	Mean (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1 Leeftijd	39.38 (12.71)	-											
2 Geslacht	2 (.43)	.06	-										
3 Opleidingsniveau	3 (1.01)	-.15	-.01	-									
4 Contract	27.22 (6.01)	-.07	-.22*	-.20	-								
5 Idee- generatie	3.42 (.58)	-.10	-.08	.33**	.42**	-							
6 Idee- implementatie	3.32 (.68)	-.00	.04	.16	.40**	.57**	-						
7 Tijdsdruk dimensie van werkdruk	2.38 (.65)	-.05	-.08	-.09	.02	-.00	-.13	-					
8 Angst dimensie van werkdruk	2.38 (.60)	-.11	-.03	-.09	.01	-.02	.04	.76**	-				
9 Baanonzekerheid	2.68 (.61)	-.09	.04	-.19	-.03	-.04	.14	.52**	.68**	-			
10 Complexiteit van het werk	2.71 (.91)	-.01	.12	.14	-.03	.11	-.24*	.33**	-.48**	.40**	-		
11 Tolerantie voor zelfsturende teams	3.52 (.54)	-.08	.04	.23*	.14	.08	.12	-.42**	-.42**	-.47**	-.26*	-	
12 Pro actieve persoonlijkheid	3.75 (.46)	-.15	.23*	.19	.24*	.57**	.67**	-.11	-.16	-.13	-.17	.25*	-

Noot * $p < .05$ (tweezijdig); ** $p < .01$ (tweezijdig). In verband met het meetniveau van de variabelen geslacht en opleidingsniveau, is voor deze variabelen respectievelijk de modus en de mediaan weergegeven.

4.2.1 Het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag

Er bestaat een zeer zwak negatief verband tussen complexiteit van het werk en de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag ($r = -.24$; $p < .05$). Dit is in tegenstelling met wat werd verwacht in hypothese 1b, waar een positief verband werd verwacht. Tussen de idee- generatie dimensie en complexiteit van het werk bestaat geen significant verband. Hypothesen 1a en 1b kunnen daarom niet worden aangenomen.

4.2.2 Het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag

Er blijkt tussen de tijdsdruk dimensie van werkdruk en zowel de idee- implementatie als de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag geen verband te bestaan. Ook blijkt er bij de angst dimensie van werkdruk geen verband tussen zowel de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag als de idee- implementatie van innovatief werkgedrag te bestaan. De hypothesen 2a t/m 2d kunnen daarom niet worden aangenomen.

4.2.3 Het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag

Er blijkt zowel bij de relatie tussen de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag en baanonzekerheid als bij de relatie tussen de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag en baanonzekerheid geen verband te bestaan. Hypothese 3a en hypothese 3b kunnen daarom niet worden aangenomen.

4.2.4 Het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag

Er blijkt bij zowel de relatie tussen idee- generatie en baanonzekerheid als bij de relatie tussen idee- implementatie en baanonzekerheid geen verband te bestaan. Hypothese 4a en hypothese 4b kunnen daarom niet worden aangenomen.

4.2.5 Het verband tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag

In dit onderzoek wordt pro activiteit als modererende variabele gebruikt om te onderzoeken of pro activiteit de verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele beïnvloed. Ter controle is de correlatieanalyse ook uitgevoerd tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag. Er blijkt tussen idee- generatie een positief significant verband met pro activiteit te bestaan ($r = .57$; $p < .01$). Ook blijkt er tussen idee- implementatie en pro activiteit een positief significant verband te bestaan ($r = .67$; $p < .01$).

4.2.6 Partiële correlatie met de controlevariabelen

In dit onderzoek zijn de controlevariabelen leeftijd, opleidingsniveau, geslacht en aantal contracturen meegenomen. Om de onderzoeken of de controlevariabelen de significante verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele beïnvloeden, is een partiële correlatieanalyse uitgevoerd.

Uit de correlatiematrix blijkt dat er een verband bestaat tussen complexiteit van het werk en de

idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag ($r = -.24$; $p < .05$). De partiële correlatieanalyse is uitgevoerd op dit verband. De controlevariabelen die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en de lengte van het contract.

Het verband wordt sterker wanneer de controlevariabele aantal uur per week werkzaam wordt toegevoegd ($r = -.28$; $p < .05$). Het verband tussen idee- implementatie en complexiteit van het werk wordt zwakker wanneer er wordt gecontroleerd op opleidingsniveau ($r = -.25$; $p < .05$). De variabelen leeftijd en geslacht hebben geen invloed op het verband tussen idee- implementatie en complexiteit van het werk. De controlevariabelen aantal uur per week werkzaam en opleidingsniveau kunnen slechts voor een beperkt deel de relatie tussen idee- implementatie en complexiteit van het werk verklaren. Het aantal uur werkzaam per week verklaart voor 2% de relatie tussen idee- implementatie en complexiteit van het werk. De relatie tussen idee- implementatie en complexiteit van het werk wordt door opleidingsniveau voor slechts .5% verklaart.

4.3 Pro activiteit als moderator

Om de hypothesen 5a tot en met 5d te toetsen is er een moderatoranalyse uitgevoerd. Allereerst is de relatie tussen complexiteit van het werk getoetst met als moderator pro activiteit. Ten tweede is de relatie tussen werkdruk en innovatief werkgedrag getoetst met als moderator pro activiteit. Werkdruk bestaat uit twee dimensies en daarom zijn er twee hypothesen opgesteld. Ten derde is de relatie tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag getoetst met als moderator pro activiteit. Tot slot is de relatie tolerantie voor zelfsturende teams getoetst met als moderator pro activiteit. Er zijn vier modellen gemaakt waarin alle vier de onafhankelijke variabelen worden getoetst. In tabel 2 zijn de resultaten van de moderatoranalyse per model weergegeven. De modererende variabele pro activiteit is in elk model getoetst, daarom verschillen de uitkomsten van pro activiteit per model.

4.3.1 Het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag met pro activiteit als moderator

Het model waarin complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag is getoetst met pro activiteit als moderator heeft een verklaarde variantie van 50% ($R^2 = .50$) en is significant, $F(3, 86) = 28,85$, $p < .001$. Er bestaat een positieve en significante relatie tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag, $B = .68$, $t(79) = 8,71$, $p < .001$. Tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag bestaat geen direct significant verband, $B = .10$, $t(79) = 1,34$, $p = .18$. De directe relatie tussen pro activiteit en complexiteit van het werk is tevens niet significant, $B = -.09$, $t(79) = 1,09$, $p = .28$. Dit betekent dat pro activiteit geen moderator is voor de relatie tussen innovatief werkgedrag en complexiteit van het werk. H5a kan hierbij worden verworpen.

4.3.2 Het verband tussen werkdruk en innovatief werkgedrag met pro activiteit als moderator

Het model waarin werkdruk en innovatief werkgedrag is getoetst met pro activiteit als moderator heeft een verklaarde variantie van 47% ($R^2 = .47$) en is significant, $F(3,83) = 24,58$, $p < .001$. Er bestaat een

positieve significante relatie tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag, $B = .68$, $t(77) = 8,46$, $p < .001$. Tussen de angstdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag bestaat geen significant verband, $B = -.01$, $t(77) = -.06$. Tussen de angstdimensie van werkdruk en pro activiteit bestaat tevens geen significant verband, $B = -.02$, $t(77) = -.24$. H kan daarom worden verworpen.

Het model waarin de tijdsdrukdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag is getoetst met pro activiteit als moderator heeft een verklaarde variantie van 49% ($R^2 = .49$) en is significant, $F(3,85) = 27,59$, $p < .001$. Er bestaat een positieve significante relatie tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag, $B = .70$, $t(78) = 8,97$, $p < .001$. Tussen de tijdsdrukdimensie van werkdruk en innovatief werkgedrag bestaat geen significant verband, $B = .08$, $t(78) = .95$. Tussen de tijdsdrukdimensie van werkdruk en pro activiteit bestaat tevens geen significant verband, $B = -.08$, $t(78) = -.96$. $H5b$ en $H5c$ kunnen dus worden verworpen.

4.3.3 Het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag met pro activiteit als moderator
Het model waarin baanonzekerheid en innovatief werkgedrag is getoetst met pro activiteit als moderator heeft een verklaarde variantie van 49% ($R^2 = .49$) en is significant, $F(3, 84) = 26,85$, $p < .001$. Er bestaat een positieve significante relatie tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag, $B = .70$, $t(77) = 8,84$, $p < .001$. Tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag bestaat geen significant verband, $B = -.04$, $t(77) = -.49$, $p = .63$. De directe relatie tussen pro activiteit en baanonzekerheid is tevens niet significant, $B = .06$, $t(77) = .66$, $p = .51$. Dit betekent dat pro activiteit geen moderator is van het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag. $H5d$ kan daarom worden verworpen.

4.3.4 Het verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag met pro activiteit als moderator

Het model waarin tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag is getoetst met pro activiteit als moderator heeft een verklaarde variantie van 50% ($R^2 = .50$) en is significant $F(3, 85) = 27,73$, $p < .001$. Er bestaat een positieve significante relatie tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag, $B = .71$, $t(77) = 8,81$, $p < .001$. Tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag bestaat geen significant verband, $B = -.08$, $t(77) = -.97$, $p = .33$. De directe relatie tussen pro activiteit en tolerantie voor zelfsturende teams is tevens niet significant, $B = .07$, $t(77) = .91$, $p = .36$. Dit betekent dat pro activiteit geen modererend effect heeft op tolerantie voor zelfsturende teams. $H5e$ kan daarom worden verworpen.

Tabel 2

Resultaten van de moderatieanalyse met pro activiteit als moderator (N = 95)

Afhankelijke variabele			
<i>Innovatief werkgedrag</i>			
	β	<i>se</i>	R^2
Complexiteit van het werk	.11	.05	.50***
Pro activiteit	.68	.09	.50***
Complexiteit van het werk x PA	-.09	.09	.50***
<i>Innovatief werkgedrag</i>			
	β	<i>se</i>	R^2
Baanonzekerheid	-.04	.08	.49***
Pro activiteit	.70	.10	.49***
Baanonzekerheid x PA	.06	.15	.49***
<i>Innovatief werkgedrag</i>			
	β	<i>se</i>	R^2
Werkdruk (angstdimensie)	-.01	.08	.47***
Werkdruk (angstdimensie) x PA	-.02	.18	.47***
Pro activiteit	.68	.10	.47***
Werkdruk (tijdsdrukdimensie)	.08	.95	.49***
Werkdruk (tijdsdrukdimensie) x PA	-.08	.18	.49***
Pro activiteit	.70	.01	.49***
<i>Innovatief werkgedrag</i>			
	β	<i>se</i>	R^2
Tolerantie voor zelfsturende teams	-.08	.08	.48***
Pro activiteit	.71	.10	.48***
Tolerantie voor zelfsturende teams x PA	.07	.14	.48***

Noot * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. PA = pro activiteit.

Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal ten eerste worden ingegaan op de bevindingen van dit onderzoek. Ook zullen er alternatieve verklaringen worden gegeven voor het verwerpen van de hypothesen (paragraaf 5.1). Vervolgens zullen de beperkingen van dit onderzoek worden besproken en zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek (paragraaf 5.2). In de volgende paragrafen zullen er implicaties voor zowel de theorie als voor de praktijk worden gedaan (paragraaf 5.3 en 5.4). In de laatste paragraaf zal er een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag (paragraaf 5.5).

5.1 Bevindingen en verklaringen

H1a stelt dat complexiteit van het werk positief is gerelateerd aan de idee- generatie van innovatief werkgedrag. Deze hypothese is opgesteld aan de hand van de theorie van Wang et al. (2014). Uit onderhavig onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen complexiteit van het werk en idee- generatie. H1a wordt dus verworpen. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een verband tussen complexiteit van het werk en idee- generatie is mogelijk van methodologische aard. De vraag die aan de werknemers van Gemiva- SVG is gesteld om complexiteit van het werk te kunnen meten, ‘er ontstaan vaak problemen op het werk waar geen duidelijke oplossing voor is, is mogelijk door de werknemers geïnterpreteerd als iets negatiefs. Deze interpretatie komt niet overeen met de conceptualisering die is gebruikt in dit onderzoek (Hatcher, 1989 uit: Hatcher, 1980). Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of het gebruik van een andere meetschaal ertoe zal leiden dat er wel een verband wordt gevonden tussen complexiteit van het werk en idee- generatie. H1b stelt dat complexiteit van het werk positief is gerelateerd aan de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Uit dit onderzoek blijkt dat er een verband bestaat tussen complexiteit van het werk en idee- implementatie. Echter, het verband tussen complexiteit van het werk en idee- implementatie blijkt in dit onderzoek juist negatief te zijn, terwijl eerdere onderzoeken een positief verband vonden (Marinova et al., 2015). Een verklaring voor het negatieve verband in dit onderzoek zou kunnen zijn dat de werknemers van Gemiva- SVG de vraag over complexiteit van het werk (‘Er ontstaan vaak problemen op het werk waar geen duidelijke oplossing voor is’) als iets negatiefs hebben geïnterpreteerd, terwijl andere onderzoeken complexiteit van het werk definiëren als iets uitdagends en positiefs (Hatcher, 1989 uit: Hatcher, 1980). Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of het gebruik van een andere meetschaal ertoe zal leiden dat er wel een positief verband wordt gevonden tussen complexiteit van het werk en idee- implementatie.

H2a stelt dat baanonzekerheid een negatief verband heeft met de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag. Deze hypothese is opgesteld aan de hand van de theorie van Spiegelaere et al. (2014). Uit onderhavig onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen baanonzekerheid en idee- generatie. H2a wordt dus verworpen. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een verband zou van methodologische aard kunnen zijn. Deze zullen in paragraaf 5.2 worden behandeld. H2b stelt dat baanonzekerheid een negatief verband heeft met de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Deze hypothese is opgesteld aan de hand van de theorie van Spiegelaere et al. (2014). Uit

onderhavig onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen baanonzekerheid en idee- implementatie. H2b wordt dus verworpen. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een verband is mogelijk van methodologische aard. Deze zullen in paragraaf 5.2 worden behandeld.

H3a stelt dat de angstdimensie van werkdruk een negatief verband heeft met de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag. Deze hypothese is opgesteld aan de hand van de theorie van Thatcher and Perrew (2002). Uit onderhavig onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen de angstdimensie van werkdruk en idee- generatie. H3a wordt dus verworpen. H3b stelt dat de angstdimensie van werkdruk een negatief verband heeft met de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Deze hypothese is opgesteld aan de hand van de theorie van Thatcher en Perrew (2002). Uit dit onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen de angstdimensie van werkdruk en idee- implementatie. H3b wordt dus verworpen. H3c stelt dat de tijdsdruk van werkdruk een negatief verband heeft met de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag. Deze hypothese is opgesteld aan de hand van de theorie van Kontoghiores (2005). Uit onderhavig onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen de tijdsdrukdimensie van werkdruk en idee- generatie. H3c wordt dus verworpen. H3d stelt dat de tijdsdrukdimensie van werkdruk een positief verband heeft met de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Deze hypothese is opgesteld aan de hand van de theorie van Kontoghiores (2005). Uit onderhavig onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen de tijdsdrukdimensie van werkdruk en idee- implementatie. H3d wordt dus verworpen. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een verband tussen hypothesen 3a t/m 3d is mogelijk van methodologische aard. Deze wordt in paragraaf 5.2 behandeld.

H4a stelt dat tolerantie voor zelfsturende teams een positief verband heeft met de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag. H4b stelt dat tolerantie voor zelfsturende teams een positief verband heeft met de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Uit onderhavig onderzoek blijkt dat er geen verband bestaat tussen zowel tolerantie voor zelfsturende teams en idee- generatie als tussen tolerantie voor zelfsturende teams en idee- implementatie. H4a en h4b worden dus verworpen. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een verband is de conceptualisering van tolerantie voor zelfsturende teams. Uit eerdere onderzoeken bleek dat autonomie een belangrijk kenmerk is van tolerantie voor zelfsturende teams (Kirkman & Rosen, 1999 uit: Yamaguchi, 2013). Op basis van dit kenmerk werd een positief verband verwacht tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag. Mogelijk zijn er meer kenmerken belangrijk bij het opstellen van verwachtingen tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag. Kijkend naar de bestaande meetschaal die is gebruikt voor het meten van tolerantie voor zelfsturende teams, is er te zien dat er in de vragen ook vaak wordt gevraagd naar het team (Cook et al., 1981 uit: Veldhoven en Dorenbosch, 2008). Zo zou het werken in teamverband en ander belangrijk kenmerk kunnen zijn en zou dit verklaren waarom er geen verband is gevonden tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag. Een verklaring voor het uitblijven van een verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag kan ook een methodologische oorzaak hebben. Deze wordt in paragraaf 5.2 behandeld.

H5a t/m H5e stellen dat pro activiteit een modererend effect heeft op het verband tussen (a) complexiteit van het werk, (b) de angstdimensie van werkdruk, (c) de tijdsdrukdimensie van werkdruk, (d) baanonzekerheid en (e) tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag. Geen van deze hypothesen kon bevestigd worden. Echter, dit onderzoek heeft de relatie tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag bevestigd. Dit is in lijn met eerdere onderzoeken naar het verband tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag (Crant, 2000; Ng & Feldman, 2013). Het uitblijven van een direct verband tussen (a) de angstdimensie van werkdruk, (b) de tijdsdrukdimensie van werkdruk, (c) baanonzekerheid en (d) tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag kan verklaren waarom er geen modererend effect is gevonden tussen de genoemde variabelen en innovatief werkgedrag. Tussen complexiteit van het werk en idee- implementatie werd, zoals eerder genoemd, wel een verband gevonden. Echter, tussen dit verband is geen modererend effect van pro activiteit gevonden. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een modererend effect is dat pro activiteit mogelijk de relatie tussen complexiteit van het werk en idee- implementatie medieert (Joo & Lim, 2009).

5.2 Beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek bestaan een aantal beperkingen. Allereerst zijn er in dit onderzoek weinig significantie verbanden gevonden. Een aantal redenen zijn met betrekking tot de conceptualisatie zijn genoemd in paragraaf 5.1. In deze paragraaf zullen een aantal methodologische redenen worden genoemd. Een reden voor het uitblijven van significante verbanden zou kunnen zijn dat de respons in dit onderzoek relatief laag was. Een percentage van 24% van de werknemers heeft op de enquête gereageerd (N = 95). De kans op significante verschillen is bij zo een laag aantal respondenten aanzienlijk kleiner dan bij een hogere respons. Door de lage respons, is de variantie in dit onderzoek namelijk ook relatief laag. De standaarddeviatie is namelijk op alle variabelen lager dan 1. De scores zijn gebaseerd op percepties van de respondent. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de lage spreiding in dit onderzoek. Een reden voor de relatief lage respons uit dit onderzoek zou kunnen zijn is dat veel werknemers praktisch werk uitvoeren en tijdens daarom tijdens werktijd weinig achter de computer zitten om te enquête in te vullen. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om meer regio's van Gemiva- SVG mee te laten doen aan het onderzoek om ervoor te zorgen dat respons in onderzoek groter wordt. Tevens is een aanbeveling voor vervolgonderzoek om meer objectieve vragen te integreren in dit onderzoek. Hierbij kan bijvoorbeeld de mate van innovatief werkgedrag en de mate van pro activiteit niet alleen aan de werknemer zelf worden gevraagd, maar ook aan de manager of leidinggevende van de werknemer.

Een tweede beperking in dit onderzoek is het *cross sectionele* karakter van dit onderzoek (Babbie, 2010). Er kan hierdoor niet worden gesproken over causale relaties, aangezien de dataverzameling plaatsvond op één moment kunnen er geen uitspraken worden gedaan op basis van ontwikkelingen in tijd. Tevens zijn er in onderhavig onderzoek twee regio's van Gemiva- SVG onderzocht. Gemiva- SVG is een organisatie gevestigd in heel Zuid- Holland. Er bestaan meer regio's van Gemiva- SVG dan de twee regio's die zijn onderzocht in dit onderzoek. Het is daarom moeilijk om

een uitspraak voor de gehele organisatie te kunnen doen. De resultaten van dit onderzoek die in deze twee regio's zijn gevonden zouden beïnvloed kunnen zijn door bijvoorbeeld de organisatiecultuur binnen die regio's. Dit zou gevolgen kunnen hebben voor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Verder onderzoek zal moeten uitwijzen of de conclusies uit onderhavig onderzoek voor de gehele organisatie gelden. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om dit onderzoek op basis van een longitudinaal onderzoek uit te voeren en op basis van alle regio's, zodat er eventuele causale relaties kunnen worden gevonden.

Een derde beperking in dit onderzoek is de meetschaal van complexiteit van het werk (Tiamiyu, 1992). Tijdens het maken van de analyse bleek de Cronbach's alpha van de meetschaal van complexiteit van het werk te laag te zijn om de vragen als samenhangend te nemen. Hierdoor is ervoor gekozen om één vraag van deze meetschaal te gebruiken voor het toetsen van het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag. Dit heeft gevolgen voor de validiteit van deze vraag (Van der Velde et al., 2015). Doordat complexiteit van het werk met slechts één vraag is gemeten, kan er getwijfeld worden of er gemeten is wat er gemeten moest worden. Vervolgonderzoek zou dit moeten uitwijzen. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om complexiteit van het werk te meten met een andere meetschaal.

Tot slot bestaat de kans dat er in dit onderzoek *common method bias* met zich mee wordt gebracht. De data van onderhavig onderzoek is immers verzameld aan de hand van een vragenlijst. Hierbij kan het zijn dat de ondervraagde neigt naar een bepaalde mate van consistentie in zijn of haar antwoorden (Podsakoff & organ, 1986). Dit zou kunnen betekenen dat de antwoorden van de werknemers niet de samenhang tussen variabelen meet, maar bepaalde theorieën laten zien die werknemers zelf hebben over de organisatie. De *common resource bias* kan daarnaast de kans op sociaal wenselijke antwoorden vergroten (Crowne & Marlowe, 1964). Hoewel de *common method bias* een risico kan vormen voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek, zijn er een aantal toepassingen gedaan om dit effect te kunnen verkleinen. In de aankondigingsmail van de enquête is aangegeven dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de resultaten uit het onderzoek en ook bij de introductie van de enquête zelf. Ondanks deze benadrukte vertrouwelijkheid, zou het kunnen zijn dat respondenten het idee hadden dat de gegevens van het onderzoek bij leidinggevenden van de organisatie terecht zouden komen, en daarom een sociaal wenselijk antwoord hebben gegeven op vragen van de enquête. Ook is er niet teveel informatie vrijgegeven over het onderwerp van het onderzoek en de kenmerken die onderzocht zullen worden. Hierdoor konden de veronderstellingen van de respondent beperkt blijven. Tevens zijn er een aantal vragen negatief geformuleerd in de enquête, om te voorkomen dat de respondent consistente antwoorden zou geven.

5.3 Implicaties voor theorie

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in het belang van innovatief werkgedrag binnen organisaties en de invloed die de omgevingskenmerken werkdruk, baanonzekerheid en complexiteit van het werk en

tolerantie voor zelfsturende teams kunnen hebben op de mate van innovatief werkgedrag. Tevens heeft dit onderzoek inzicht gegeven in het modererende effect van pro activiteit. Bovenstaand genoemde resultaten bieden aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek en hebben tevens een bijdrage geleverd aan de bestaande theorieën. Dit onderzoek is van toegevoegde waarde rondom de behoefte naar theorievorming omtrent het verband tussen omgevingskenmerken op het werk, persoonlijkheidskenmerken en innovatief werkgedrag (Oldham & Cummings, 1996). Deze toegevoegde waarde zal hieronder per omgevingskenmerk in relatie tot innovatief werkgedrag worden onderzocht.

Allereerst biedt dit onderzoek aanvulling omtrent de bestaande theorieën over complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag. Vanuit eerdere onderzoeken kon de hypothese worden opgesteld dat complexiteit van het werk positief gerelateerd is aan zowel de idee- generatie als de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag (Wang et al., 2014). Uit dit onderzoek blijkt dat het niet vanzelfsprekend is dat idee- generatie positief gerelateerd is aan complexiteit van het werk. Deze theorie gaat in dit onderzoek niet op. In dit onderzoek is gebleken dat het verband tussen complexiteit van het werk en idee- implementatie juist negatief is. Dit betekent dat de gebruikte theorie in dit onderzoek niet kan worden opgegaan en dat de resultaten van dit verband juist in tegenstrijd zijn met de gebruikte theorie. Een verklaring voor het negatieve verband tussen complexiteit van het werk en idee- implementatie kan zijn dat de werknemers van de onderzoeksorganisatie complexiteit van het werk als negatief hebben geïnterpreteerd, terwijl in de gebruikte theorie complexiteit van het werk als positief wordt geïnterpreteerd (Wang et al., 2014). Aanvullend onderzoek is nodig om meer eenduidigheid te krijgen tussen het verband tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag en om tot een verklaring te komen voor het vinden van een negatief verband tussen complexiteit van het werk en idee- implementatie in plaats van een positief verband.

Ten tweede biedt dit onderzoek aanvulling omtrent de bestaande theorieën over werkdruk. In eerdere literatuur werd de noodzaak aangekondigd om meer onderzoek te doen naar het verband tussen concepten die leiden tot stress en innovatief werkgedrag (Oldham & Cummings, 1996). Werkdruk in relatie tot angst blijkt vanuit eerdere theorieën negatief gerelateerd te zijn aan innovatief werkgedrag (Thatcher & Perrewé, 2002). Werkdruk in relatie tot tijdsdruk blijkt vanuit eerdere theorieën negatief gerelateerd te zijn aan de idee- generatie dimensie van innovatief werkgedrag (Kontoghiores, 2005). Werkdruk in relatie tot tijdsdruk blijkt vanuit eerdere theorieën positief gerelateerd te zijn aan de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag (Kontoghiores, 2005). De opgestelde hypothesen konden in dit onderzoek niet worden opgegaan. Hiermee kan niet als vanzelfsprekend worden gezegd dat werkdruk in relatie tot angst een verband heeft met innovatief werkgedrag. Tevens kan het niet als vanzelfsprekend worden gezien dat werkdruk in relatie tot tijdsdruk een verband heeft met innovatief werkgedrag. Aanvullend onderzoek is nodig om meer eenduidigheid te krijgen over een eventueel verband tussen bovengenoemde variabelen.

Ten derde biedt dit onderzoek aanvulling omtrent de bestaande theorieën over het verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag. Dit onderzoek heeft voorzien in de behoefte naar

verdere ontwikkeling van de theorievorming over innovatief werkgedrag en baanonzekerheid (Spiegelaere et al., 2014). Op basis van eerdere theorieën werd in dit onderzoek verwacht dat baanonzekerheid een negatieve invloed heeft op innovatief werkgedrag. Deze hypothese werd in dit onderzoek niet bevestigd. Dit betekent dat de theorie over het negatieve verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag in dit onderzoek niet volledig kan worden opgegaan (Spiegelaere et al., 2014). Er kan niet als vanzelfsprekend vanuit worden gegaan dat baanonzekerheid een negatieve invloed heeft op innovatief werkgedrag. Aanvullend onderzoek is nodig om meer eenduidigheid te krijgen over een eventueel verband tussen baanonzekerheid en innovatief werkgedrag.

Ten vierde biedt dit onderzoek aanvulling omtrent de bestaande theorieën over tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag. Gezien de eerdere onderzoeken naar het verband tussen innovatief werkgedrag en tolerantie voor zelfsturende teams zeer beperkt zijn, vormt dit onderzoek een toegevoegde waarde voor de bestaande literatuur. Dit onderzoek heeft ook voorzien in de behoefte naar verdere ontwikkeling van de theorievorming over innovatief werkgedrag en tolerantie voor zelfsturende teams. Verwachtingen over dit verband waren in dit onderzoek opgesteld aan de hand van de bestaande theorie over het verband tussen autonomie en innovatief werkgedrag (Spiegelaere et al., 2014). De bestaande theorieën met betrekking tot het verband tussen autonomie, een belangrijk kenmerk van een zelfsturend team, en innovatief werkgedrag gaan in dit onderzoek niet op. Er wordt hierdoor getwijfeld aan de inkadering van tolerantie voor zelfsturende teams aan de hand van de bestaande theorievorming over autonomie en innovatief werkgedrag. Deze theorie is mogelijk niet van toepassing op het concept tolerantie voor zelfsturende teams. Aanvullend onderzoek is nodig om meer eenduidigheid te krijgen over een eventueel verband tussen tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag.

Tot slot is dit onderzoek een aanvulling op de huidige theorievorming die bestaat over het verband tussen een pro actieve persoonlijkheid en innovatief werkgedrag. In dit onderzoek is eveneens de bevestiging gedaan met betrekking tot de eerdere onderzoeken tussen het verband tussen een pro actieve persoonlijkheid en innovatief werkgedrag. In dit onderzoek blijkt dat pro activiteit met zowel de idee- generatie als de idee- implementatie dimensie te correleren. Dit is in lijn met de eerdere theorieën over deze relatie (Crant, 2000; Ng & Feldman, 2013). Ondanks dat pro activiteit een positief verband heeft met innovatief werkgedrag, vormt dit geen moderator voor de verbanden tussen de omgevingskenmerken (a) complexiteit van het werk, (b) werkdruk, (c) baanonzekerheid en (d) tolerantie voor zelfsturende teams. Aanvullend onderzoek zal nodig zijn om meer eenduidigheid te krijgen over een eventueel mediërend verband tussen bovengenoemde variabelen.

5.4 Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek biedt Gemiva- SVG inzicht in de rol die omgevingskenmerken, tolerantie voor zelfsturende teams en het persoonlijkheidskenmerk pro activiteit kan spelen op het innovatieve werkgedrag van de werknemers binnen de zorginstelling. Uit dit onderzoek blijkt dat alleen complexiteit van het werk een zwak negatief verband heeft met innovatief werkgedrag. Dit betekent voor de praktijk

dat Gemiva- SVG ervoor moet zorgen dat het werk dat gedaan moet worden zo duidelijk mogelijk is, zodat de werknemers het werk niet als te complex ervaren. Op deze manier zullen de werknemers innovatiever zijn. Met de rest van de onderzochte omgevingskenmerken hoeft Gemiva- SVG geen rekening te houden, wanneer de organisatie innovatief werkgedrag wil stimuleren. Ook hoeft Gemiva- SVG geen rekening te houden met of haar werknemers zelfsturende teams tolereren, om innovatief werkgedrag te willen stimuleren. Wanneer organisaties uit de zorg bij het aannemen van mensen rekening wil houden met persoonskenmerken van sollicitanten, kunnen zij er rekening mee houden dat proactieve mensen vaak ook innovatief werkgedrag vertonen. En hierbij werknemers selecteren op basis van het persoonskenmerk pro activiteit. Verder kan er worden gezegd dat de werknemers van Gemiva- SVG op dit moment gemiddeld relatief hoog scoren op hun innovatief werkgedrag en op hun pro activiteit. Op een schaal van 1 tot 5 scoren de werknemers gemiddeld 3.42 voor de idee- generatie dimensie en op 3.32 voor de idee- implementatie dimensie. Op een schaal van 1 tot 5 scoren de werknemers gemiddeld 3.75 voor pro activiteit. Dit betekent dat de organisatie gemiddeld gezien al relatief innovatief is.

5.5 Conclusie

Als afsluiting van dit onderzoek zal er een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek. De centrale vraag in dit onderzoek is:

In hoeverre hebben de kenmerken complexiteit van het werk, werkdruk, baanonzekerheid en tolerantie voor zelfsturende teams een verband met innovatief werkgedrag van werknemers in de zorg en in hoeverre hebben proactieve werknemers een negatief effect op deze verbanden?

In dit onderzoek is innovatief werkgedrag aan de hand van twee dimensies onderzocht. Dit zijn idee- generatie en idee- implementatie. Kijkend naar de kenmerken (a) complexiteit van het werk, (b) werkdruk, (c) baanonzekerheid en (d) tolerantie voor zelfsturende teams, blijkt dat alleen complexiteit van het werk een verband heeft met de idee- implementatie dimensie van innovatief werkgedrag. Het blijkt dat de controlevariabelen enige invloed hebben op de correlatie tussen complexiteit van het werk en innovatief werkgedrag. Zo verklaart het aantal uur per week werkzaam voor 2% de relatie tussen idee- implementatie en complexiteit van het werk en verklaart de controlevariabele opleidingsniveau voor .5% de relatie tussen idee- implementatie en complexiteit van het werk. In het onderzoek van Crant blijkt dat pro activiteit een positief verband heeft met innovatief werkgedrag (2000). Daarom is in dit onderzoek is ook onderzoek gedaan naar het modererende effect van pro activiteit op het verband tussen (a) complexiteit van het werk, (b) werkdruk, (c) baanonzekerheid en (d) tolerantie voor zelfsturende teams en innovatief werkgedrag. Het blijkt dat pro activiteit geen modererend effect heeft op deze verbanden. Wel is er in dit onderzoek aangetoond dat er een verband bestaat tussen pro activiteit en innovatief werkgedrag, wat in lijn is met eerdere onderzoeken.

Literatuur

- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Attaran, M., & Nguyen, T. T. (2000). Creating the right structural fit for self-directed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(1/2), 25-33.
- Babbie, E. *The Practice of Social Research*, 2010, 12e editie, Wadsworth Cengage Learning, Belmont, California.
- Berntson, E., Näswall, K., Lindfors, P., & Sverke, M. (2015). Measuring quantitative and qualitative aspects of the job insecurity climate. *Career Development International*, 20(3), 202-217.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100-105.
- Bouwhuis, L. (2008). Verklaren innovatief gedrag van docenten, Een onderzoek naar individuele variabelen, self-efficacy en leerdoeloriëntatie. Enschede: Universiteit Twente
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Crowne, D., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York: Wiley.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human relations*, 49(5), 643-676.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491-504.
- Decotiis, T.A. & D.E. Parker (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational behavior and human performance*, 32, 160-177. Uit: E l k e d a g a n d e r s Een onderzoek naar de relatie tussen werkdruk en motivatie in het basisonderwijs
- Durand, M. (2012). Betrokken en nabij. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 90(7), 405-407.
- O'Donnel, R.D., Eggemeier, F.T., 1986. Workload assessment methodology. In: Kauf-man, B.K., Wiley, T.J. (Eds.), *Handbook of Perception and Human Performance*, Volume II, Cognitive Processes and Performance. New York, pp. 41-42.

- Fay, D., Shipton, H., West, M. A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 261-277.
- Fried, Y., Melamed, S., & Ben-David, H. A. (2002). The joint effects of noise, job complexity, and gender on employee sickness absence: An exploratory study across 21 organizations—The CORDIS study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 131–144.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Hatcher, L., Ross, T. L., & Collins, D. (1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 231-248.
- Honkaniemi, L., Lehtonen, M. H., & Hasu, M. (2015). Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement. *European Journal of Training and Development*, 39(5), 393-408.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Joo, B. K. B., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Kheng, Y. K., Mahmood, R., & Beris, S. J. H. (2013). A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia... *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 91-99.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104-120.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583-606.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*.
- Parker, S. K., & Wang, Y. (2015). Helping people to 'make things happen': A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 63.
- Podsakoff, P.M. , & Organ, D.W.(1986). Self reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 69--82.
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479-497.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Roll, L. C., Siu, O. L., Li, S. Y., & De Witte, H. (2015). Job insecurity: cross-cultural comparison between Germany and China. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 36-54.
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Kagioglou, M. (1997). Communicating through self-directed work teams (SDWTs) within an SME learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 9(6), 199-205.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
- De Spiegelaere, Stan, et al. (2014) "On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement." *Creativity and Innovation Management* 23.3 (2014): 318-330.
- Thampi, P., & Jagannathan, L. (2016). An Empirical Study on the relationship between Job stressors and Organizational Role Stress with respect to Industrial Sales personnel in the city of Bangalore. *Dr. Nagaraj Shenoy*.
- Thatcher, J. B., & Perrewe, P. L. (2002). An empirical examination of individual traits as antecedents to computer anxiety and computer self-efficacy. *Mis Quarterly*, 381-396.
- Tiamiyu, M. A. (1992). The relationships between source use and work complexity, decision-maker discretion and activity duration in Nigerian government ministries. *International Journal of Information Management*, 12(2), 130-141.
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44-96.

- Yamaguchi, I. (2013). A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58-71.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289-297.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380.
- Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131.
- Velde, M. van der, Jansen, P., Dikens, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4).
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.

Gebruikte websites:

- Beste werkgevers (2013), <https://www.beste-werkgevers.nl/beste-werkgevers/2013-plus1000/gemiva-svg-groep/>, gelezen op 21 april 2016
- Gemiva- SVG (2016), <http://www.gemiva-svg.nl/>, gelezen op 21 april 2016

Bijlage 1 Vragenlijst

*Beste werknemers van Gemiva- SVG of Tomindebuurt,
Zoals bij de sommige van jullie al is aangekondigd, doe ik onderzoek naar gedrag van werknemers in de zorg onder verschillende werkomstandigheden. Hiervoor heb ik een enquête opgesteld en ik zou graag willen dat jullie deze enquête invullen. Het is niet alleen voor mijn onderzoek belangrijk dat jullie deze enquête invullen, maar ook voor de organisaties. Wellicht kunnen zij na de uitkomst van dit onderzoek de werkomstandigheden aanpassen, wat zowel van organisatorisch belang is, als in het belang van de medewerker.*

*Met uw gegevens zal uiteraard vertrouwelijk worden omgegaan.
Alvast bedankt voor het invullen!*

Vraag 1. Innovatief gedrag

	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Altijd
<i>Ik ben op zoek naar nieuwe werkmethoden, technieken en instrumenten op mijn werk</i>					
<i>Ik kom met originele oplossingen voor problemen op mijn werk</i>					
<i>Ik bedenk nieuwe benaderingen om mijn taken te kunnen uitvoeren</i>					
<i>Ik introduceer stelselmatig innovatieve ideeën in werkmethoden</i>					
<i>Ik draag bij aan de uitvoering van een innovatief idee</i>					
<i>Ik span me in voor de ontwikkeling van nieuwe dingen binnen de organisatie</i>					

Vraag 2. Werkdruk

	Totaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Volledig eens
<i>Ik heb teveel werk maar te weinig tijd om het werk te kunnen uitvoeren</i>					
<i>Ik ben meer bij werk betrokken dan ik zou willen zijn</i>					
<i>Mijn baan zorgt er regelmatig voordat ik er gek van word</i>					
<i>Als thuis de telefoon gaat ben ik bang dat het werk gerelateerd is</i>					
<i>Ik heb het gevoel dat ik nooit een vrije dag heb</i>					
<i>Als ik aan mijn werk denk geeft dit soms een beklemmend gevoel</i>					

<i>Ik voel zenuwachtig of nerveus op mijn werk</i>					
<i>Ik houd veel tijd over voor andere activiteiten naast mijn werk (R)</i>					
<i>Ik krijg vaak het gevoel dat ik met mijn werk ben getrouwd</i>					
<i>Ik zie door de bomen het bos niet meer omdat ik zoveel tijd aan werk besteed</i>					
<i>Mijn werk maakt het lastig om genoeg tijd met familie en vrienden door te brengen</i>					

Vraag 3. Tolerantie voor zelfsturende teams

	Totaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Volledig eens
<i>In mijn team mag ik volledig zelf bepalen op welke manier ik mijn werk verricht</i>					
<i>In mijn team kan ik mijn toegewezen taken volledig afhandelen</i>					
<i>In mijn team neem ik veel initiatief</i>					
<i>In mijn team mag ik in volledige vrijheid mijn werk verrichten</i>					
<i>Ik word in mijn team aangemoedigd om initiatief te nemen</i>					

Vraag 4. Baanonzekerheid

	Totaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Volledig eens
<i>Ik ben bang om binnen mijn werk losgelaten te worden</i>					
<i>Ik maak me zorgen over de ontwikkeling van mijn salaris binnen de organisatie</i>					
<i>Ik ben bang om mijn baan te verliezen</i>					
<i>Ik denk dat mijn werkomstandigheden in de nabije toekomst zullen verbeteren (R)</i>					
<i>Ik denk er vaak over na of ik in staat ben mijn baan te behouden</i>					
<i>Ik ben ongerust over mijn loopbaanontwikkeling binnen de organisatie</i>					
<i>Ik maak me er zorgen over dat mijn werk in de toekomst minder stimulerend zal worden</i>					

Vraag 5. Complexiteit van het werk

	Totaal oneens	oneens	Neutraal	Eens	Volledig eens
<i>Er ontstaan vaak problemen op mijn werk waar geen duidelijke oplossing voor is</i>					
<i>Ik kom gemakkelijk te weten wanneer mijn werk correct is gedaan (R)</i>					
<i>Het is duidelijk welke bronnen er gebruikt kunnen worden voor het (R) verrichten van mijn werk</i>					
<i>Er bestaan duidelijke en specifieke manieren om mijn werk te verrichten (R)</i>					

Vraag 6. Pro activiteit

	1	2	3	4	5
<i>Ik pak problemen actief aan</i>					
<i>Wanneer er iets verkeert gaat, zoek ik direct een oplossing</i>					
<i>Ik doe meer dan dat er van me word verwacht</i>					
<i>Wanneer ik de kans krijg om actief betrokken te raken bij dingen in en naast het normale werk grijp ik mijn kans</i>					
<i>Ik maak snel gebruik van de mogelijkheden voor het behalen van mijn werk- gerelateerde doelen</i>					

Vraag 7. Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw

Vraag 8. Wat is je leeftijd?

.....jaar

Vraag 9. Wat is je hoogst afgeronde opleiding?

- Lagere school
- LBO/VMBO/Mavo
- Havo/MBO
- VWO
- HBO
- WO

Vraag 10. In welke regio werk je? (deze vraag stel voor de organisatie om een vergelijking te kunnen maken)

- Regio Zoeterwoude
- Regio Alphen aan den Rijn, Kaag en Braassem en Nieuwkoop (via Tomindebuurt)

- Regio Alphen aan den Rijn, Kaag en Braassem en Nieuwkoop (via Gemiva- SVG)

Vraag 11. Ben je een leerling of een medewerker?

- leerling
- medewerker

Vraag 12. Heb je een flexcontract?

- Ja
- Nee

Vraag 13. Hoeveel uur werk je gemiddeld per week?

... uur

Bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Ilona Treurniet
Masterstudent Strategisch HRM
i.j.m.treurniet@students.uu.nl