



FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

UNIVERSITEIT GENT

Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen

Academiejaar 2011 - 2012

Tweede Examenperiode

Innovatief werkgedrag onder de loep:

Een longitudinaal onderzoek naar de relatie tussen

work engagement en de 3 verschillende fasen van innovatief werkgedrag.

*Masterproef neergelegd tot het behalen van de graad van Master in de Psychologie,
afstudeerrichting Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid door Bert Vermeersch.*

Promotor: Prof. Dr. Frederik Anseel

Begeleiding: Toon Devloo

Ondergetekende, Bert Vermeersch, geeft toelating tot het raadplegen van deze scriptie door derden.

Vanuit methodologische overwegingen, was het noodzakelijk om de titel van deze scriptie aan te passen. De titel luidde oorspronkelijk "*Innovatief werkgedrag onder de loep: Een longitudinaal onderzoek naar de relatie tussen work engagement en de 3 verschillende fasen van innovatief werkgedrag*", en werd vervangen door:

**Innovatief werkgedrag onder de loep:
Een cross-sectionele studie over de relatie tussen work engagement en de
drie verschillende fasen van innovatief werkgedrag.**

De reden hiervoor was dat de respons tijdens de eerste meting te laag was en er te weinig mensen hun e-mailadres hadden achtergelaten, om een betekenisvolle respons te kunnen bekomen bij een tweede meting. Er werd gebruik gemaakt van slechts één meting, dus is dit in principe een cross-sectionele studie. Omdat de definitieve titel van de masterproef aan het begin van het academiejaar werd vastgelegd, kon deze niet meer officieel aangepast worden. Daarom werd op de kaft en het titelblad nog steeds de oorspronkelijke titel weergegeven.

ABSTRACT

Het doel van deze studie was om een beter inzicht te krijgen in de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag, mede doordat innovatie cruciaal kan zijn voor het overleven van organisaties (Shih & Susanto, 2011). De invloed van bevlogenheid op innovatief werkgedrag werd onderzocht, alsook welke rol leiderschap, proactiviteit en risicogedrag hierbij kunnen spelen. De hypothesen werden gebaseerd op bevindingen uit voorgaand onderzoek en op het JD-R model van Bakker et al. (2003).

Er werd een cross-sectionele studie uitgevoerd. Daartoe werd gebruik gemaakt van één meetmoment bij een steekproef van 139 respondenten met een creatief beroep, die onder leiding van iemand anders werkten. De bevraging gebeurde aan de hand van een gestructureerde online vragenlijst. Hierbij werden de variabelen innovatief werkgedrag, bevlogenheid, LMX, transformational leadership, transactional leadership, risicogedrag en proactiviteit gemeten. Daarna werden regressieanalyses uitgevoerd om de vooropgestelde hypothesen te toetsen.

De resultaten rapporteerden een significante positieve invloed van bevlogenheid op innovatief werkgedrag. In de lijn van wat verwacht werd op basis van het JD-R model van Bakker et al. (2003), had elke opgenomen leiderschapsstijl een invloed op innovatief werkgedrag, die volledig gemedieerd werd door bevlogenheid. Risicogedrag en proactiviteit werden gerapporteerd als partiële mediators in de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag. Hoewel de resultaten significant waren en in de lijn van de vooropgestelde hypothesen lagen, was het niet mogelijk om causale besluiten te trekken op basis van huidige cross-sectionele studie. Longitudinaal onderzoek met een meer gediversifieerde steekproef wordt aangeraden om eventuele aanbevelingen te kunnen doen naar het praktijkveld toe.

DANKWOORD

Eerst en vooral wil ik graag mijn promotor, Prof. Dr. Frederik Anseel, bedanken om mij de kans te geven een masterproef over dit onderwerp te schrijven. Bijzondere dank gaat uit naar mijnheer Toon Devloo, mijn begeleider, voor de vele waardevolle suggesties en opmerkingen. Deze hebben er zeker en vast toe bijgedragen dit werk tot een goed einde te brengen. Daarnaast wil ik alle personen die de vragenlijst ingevuld of doorgestuurd hebben van harte bedanken voor hun bereidwilligheid. Naar mijn vrienden en familie toe, en in het bijzonder mijn ouders, wil ik mijn appreciatie benadrukken voor de positieve aanmoedigingen tijdens de uitwerking van deze masterproef.

INHOUDSOPGAVE

ABSTRACT.....	4
DANKWOORD.....	5
INHOUDSOPGAVE.....	6
INLEIDING.....	7
Innovatief werkgedrag.....	8
Bevlogenheid.....	10
De relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag.....	11
Contextuele variabelen.....	12
METHODE.....	16
Participanten.....	16
Procedure.....	17
Meetinstrumenten.....	18
Onafhankelijke variabelen	
Contextuele variabelen	
Uitkomstvariabelen	
Controlevariabelen	
RESULTATEN.....	23
Beschrijvende statistieken.....	23
Hypothesetoetsing.....	25
DISCUSSIE.....	32
Bespreking resultaten	32
Sterktes en beperkingen	33
Praktische implicaties	34
Suggesties voor toekomstig onderzoek.....	35
Conclusie.....	35
REFERENTIES.....	36
BIJLAGEN.....	41

Innovatief werkgedrag onder de loep:

Een cross-sectionele studie over de relatie tussen work engagement en de drie verschillende fasen van innovatief werkgedrag.

Nieuwe, vernieuwende en geoptimaliseerde producten komen aan een steeds sneller tempo op de markt terecht. Vergeleken met een halve eeuw geleden, is er heel wat veranderd. Als men dat wenst, is men constant overal bereikbaar en online aan de slag (via Wi-Fi, mobiel internet, ...). Voertuigen worden steeds geavanceerder (zuiniger, comfortabeler, sneller, ...). Men kan vlot met het vliegtuig naar de andere kant van de aardbol vliegen, daar enkele vakantiefoto's nemen en deze onmiddellijk delen via een waaier aan sociale netwerken zoals Facebook, Twitter en LinkedIn. Het is mogelijk om televisieprogramma's live te pauzeren, door te spoelen en terug te spoelen, te stemmen met de afstandsbediening, twee programma's op hetzelfde moment op te nemen, ... Smart-tv's worden gekenmerkt door een haarscherpe High Definition beeldkwaliteit, de mogelijkheid om in 3D-weergave televisie te kijken en te surfen op het internet. De overleden rapper Tupac Shakur stond onlangs terug op het podium, maar dan als een levensechte hologramversie van zichzelf. De uitdaging wordt steeds groter om dergelijke innovatieve ideeën te blijven overtreffen. Shih & Susanto (2011) stellen dat zowel de wetenschap, als de praktijk het er over eens zijn dat innovatief werkgedrag organisaties kan helpen om een competitief voordeel te behalen en te behouden op de concurrentie. De consument is verlangend er naar om telkens iets nieuws of een vernieuwde versie van een product aangeboden te krijgen en dit aan een steeds sneller tempo. Continue vernieuwing is nodig om de interesse van de consument in de organisatie niet te verliezen.

De bedoeling van huidig onderzoek was om meer inzicht te verwerven in de antecedenten van innovatief werkgedrag, om zo een bijdrage te kunnen leveren tot de literatuur over innovatief werkgedrag en eventuele praktische aanbevelingen te kunnen aanreiken aan organisaties die innovatief werkgedrag willen bevorderen. In de literatuur werd hoofdzakelijk verwezen naar voorgaand onderzoek waarin evidentie gevonden werd voor een positieve relatie tussen bevlogenheid en werkprestatie (Halbesleben & Wheeler, 2008) (Medlin & Green, 2009) (Truss & Soane 2010) en voor de rol van een aangepaste leiderschapsstijl als belangrijke antecedent van bevlogenheid (Schaufeli &

Salanova, 2007) (Aryee et al. (2012). Bevlogenheid was bovendien de kern binnen het JD-R model van Bakker et al. (2003). Dit model veronderstelde dat een gezonde balans tussen taakeisen en hulpbronnen tijdens de uitvoering van het werk ertoe kon bijdragen dat werknemers meer geëngageerd of bevlogen werden om meer en betere prestaties neer te zetten. Hun model werd ruim bevestigd binnen een waaier van onderzoeken. Mede daardoor werd bevlogenheid in huidig onderzoek als potentiële kernantecedent van innovatief werkgedrag opgenomen.

Voorgaand onderzoek suggereerde dat een aangepaste leiderschapsstijl, waarbij werknemers een gezonde balans tussen eisen van en hulpbronnen bij het werk ervaren, ertoe kon bijdragen dat werknemers bevlogen werden (Schaufeli & Salanova, 2007) (Aryee et al. (2012). In voorgaand onderzoek werd bovendien evidentie gevonden voor de invloed van leiderschapsstijl op innovatief werkgedrag (Rosing et al., 2011) (Jansen et al., 2009). Daarom was het interessant om leiderschapsstijl als contextuele variabele in huidig onderzoek op te nemen. Om een beter inzicht te krijgen in factoren die een rol konden spelen binnen de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag, werden eveneens twee potentiële mediators in het onderzoek opgenomen. Proactiviteit en risicogedrag werden hierbij in overweging genomen, omdat deze variabelen in voorgaand onderzoek als belangrijke antecedenten van innovatief werkgedrag werden aangehaald (March, 1991) (Perez-Luno et al., 2011). Bovendien was het aannemelijk om te verwachten dat een hoge mate van bevlogenheid - gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie in het werk - een positieve invloed zou kunnen hebben op het nemen van risico's en het stellen van proactieve gedragingen bij werknemers.

Innovatief werkgedrag

'Innovatief werkgedrag (IWB)' werd door West & Farr (1990) gedefinieerd als: *"Het intentioneel genereren of introduceren, en vervolgens toepassen van ideeën, processen, producten of procedures, en die nieuw zijn voor de bewuste eenheid van toepassing, ontworpen opdat het individu, de groep, organisatie of gemeenschap hierbij baat zouden hebben"*.

Innovatief werkgedrag wordt gekenmerkt door drie typische activiteiten die zich doorheen de verschillende fasen van het innovatief proces kunnen voordoen. Dit zijn idee generatie, idee promotie en idee realisatie (Kanter, 1988) (Battistelli et al., 2009).

Tijdens de eerste fase vindt de idee generatie plaats en wordt gebrainstormd over welke innovaties mogelijk zijn en welke hiervan nuttig en haalbaar kunnen zijn. Men creëert een veelheid aan ideeën, om er de beste uit te selecteren. Als het gaat om het bedenken van een volledig nieuw product of een volledig nieuwe toepassing van een bestaand product, dan is er sprake van creativiteit. “*Creativiteit is gedefinieerd als de generatie van originele en bruikbare ideeën*” (Amabile, 1996) (West, 2002) (Rosing et al., 2011). Binnewies & Gromer (2012), halen creative requirement aan als antecedent van idee generatie. Indien men een reeds bestaande idee van iemand anders overneemt en deze idee wel bruikbaar is, maar enkel nieuw voor de bewuste eenheid van toepassing; dan is er wel sprake van innovatie, maar niet van creativiteit. In dat geval is het idee wel bruikbaar in die specifieke situatie, maar is het niet langer origineel. Innovatie onderscheidt zich eveneens van creativiteit door de implementatie, in tegenstelling tot de loutere generatie van ideeën (Rosing et al., 2011). Cheng & Van de Ven (1996) suggereerden dat complexe exploratieve activiteiten in het begin van het innovatief proces, meer bepaald bij de idee generatie, mogelijk het meest van belang zijn. Exploratie is, volgens March (1991), gelinkt aan experimenteren, zoeken naar alternatieven, en risico's nemen. Rosing, et al. (2011) hebben een licht geworpen op het belang van het vlot kunnen switchen tussen verschillende leiderschapsstijlen tijdens het innovatief proces. Deze onderzoekers vestigden de aandacht op de rol van onder andere transformational en transactional leadership. Transformational leadership werd gedefinieerd als het bewegen van volgers door gebruik te maken van onder andere charisma, inspiratie en intellectuele stimulatie; waardoor deze gemotiveerd worden om hogere prestaties neer te zetten. Transactional leadership werd beschreven als een leiderschapsstijl die voornamelijk gekenmerkt werd door het verhelderen van doelen, belonen van het bereiken van deze doelen en het tussenkomen wanneer nodig. Een ander verschil tussen beide leiderschapsstijlen was dat transactional leadership vooral gebaseerd was op het principe van geven en nemen, terwijl transformational leadership meer de klemtoon zou leggen op het bereiken van doelen, die superieur zijn aan het eigenbelang van de leider (Bass, 1999). Transactional leadership werd niet gekenmerkt door het aanmoedigen van experimenteelgedrag bij volgers. Rosing et al. (2011) stelden dat transformational leadership het sterkst gelinkt was aan innovatie omdat deze manier

van leiding geven de motivatie van werknemers kon verhogen en hen kon aanzetten om origineel te zijn.

Jansen, et al. (2009) vonden een positieve relatie tussen transformational leadership en exploratieve innovatie. Deze leiderschapsvorm correleerde bovendien positief met creativiteit en met originaliteit. Keller (1991, 2006) suggereerde dat transformational leadership een positieve invloed heeft op onconventioneel denken en het komen tot oplossingen die buiten de bestaande kennis liggen.

Tijdens fase twee van het innovatief proces vindt de idee promotie plaats. Er wordt geprobeerd om alle partijen van het nut van de geselecteerde innovatie(s) te overtuigen en steun gezocht om deze te financieren. Dit kan bij het topmanagement, de aandeelhouders, sponsors, ... zijn. Binnewies & Gromer (2012) vonden dat coworker support en supervisor support antecedenten van idee promotie en idee implementatie waren. Het is immers aannemelijk te stellen dat steun van leidinggevend en collega's kan bijdragen tot het overtuigen van alle partijen en het vinden van steun om de implementatie te financieren van het project.

Tijdens de idee realisatie gebeurt de uiteindelijke uitwerking en implementatie van het innovatieve idee. Volgens March (1991) vereist deze activiteit efficiëntie, goal orientation en routine en is deze gelinkt aan exploitatieve activiteiten. Exploitatieve activiteiten worden door March (1991) gelinkt aan het zich houden aan regels, binnen de lijnen lopen en risicovermijding. Een studie van Jansen, et al. (2009) rapporteerde een positieve samenhang van transactional leadership met exploitatieve innovatie en een negatieve met exploratieve innovatie. Rosing, et al. (2011) suggereerden hierbij de complementariteit tussen transactional leadership en idee implementatie. Zij legden de nadruk op het belang van de continue aanpassing van leiderschapsstijlen aan de specifieke vereisten van het innovatief proces op elk moment. Innovatief werkgedrag was volgens Shih & Susanto (2011) belangrijk om concurrentieel voordeel te bekomen.

Bevlogenheid

In de literatuur werd bevlogenheid, dat in het Engels work engagement genoemd wordt, op verschillende manieren gedefinieerd. De definitie die voor huidig onderzoek gehanteerd werd, is deze van Schaufeli & Salanova (2007): "*Work engagement is*

characterized by high levels of energy and vigor, dedication and enthusiasm while working, and being pleasantly absorbed or immersed in work activities.”.

Bevlogenheid werd binnen de Utrechtse BEvlogenheids Schaal (UBES-9) (Schaufeli & Bakker, 2003) en de verkorte versie ervan, de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Salanova, 2007), geconceptualiseerd op basis van drie verschillende dimensies: *Vitaliteit*, *Toewijding* en *Absorptie*. *Vitaliteit* komt overeen met energie, veerkracht, inspanningsbereidheid en doorzettingsvermogen. *Toewijding* wordt gekenmerkt door betrokkenheid bij en identificatie met het werk, enthousiasme, inspiratie en trots. *Absorptie* is het op een aangename wijze volledig opgaan in het werk en er moeilijk van kunnen loskomen. Werknemers worden als bevlogen beschouwd wanneer zij hoger dan het 75^{ste} percentiel scoren op alle drie de dimensies (Schaufeli et al., 2001, p. 423-424).

Schaufeli & Salanova (2007) onderzochten, op basis van een overzicht van voorgaande empirische studies met betrekking tot work engagement, welke acties een organisatie kon ondernemen om deze bevlogenheid positief te beïnvloeden bij haar werknemers. Zij concludeerden dat leiderschapsstijl een belangrijke rol, en misschien zelfs een sleutelrol, speelde bij het engageren van werknemers. Zij stelden dat transformational leadership hierbij de beste resultaten zou opleveren. Aryee et al. (2012) vonden eveneens een positieve relatie tussen transformational leadership en bevlogenheid. Verder werden ontwikkeling, zelfeffectiviteit, het aanreiken van voldoende hulpbronnen, assessment en evaluatie als antecedenten van bevlogenheid aangehaald door Schaufeli & Salanova (2007).

De relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag

“Work engagement is positively associated with positive organizational outcomes at the attitudinal and behavioral level, including job satisfaction, organizational commitment, extra-role behavior, and high performance” (Schaufeli & Salanova, 2007). Zij vonden een associatie tussen bevlogenheid en werkprestatie. Andere onderzoekers benadrukten eveneens het belang van bevlogenheid als antecedent van werkprestatie (Halbesleben & Wheeler, 2008) (Medlin & Green, 2009) (Truss & Soane 2010). Parker et al. (2011) haalden bevlogenheid aan als een belangrijk aandachtspunt op het werk en stelden dat er meer aandacht besteed diende te worden

aan het specifieke type van werkprestatie dat door bevlogenheid beïnvloed werd. Hakanen et al. (2008) vestigden de aandacht op innovatief werkgedrag en voerden een studie uit bij 2555 Finse tandartsen. De resultaten toonden een positieve invloed van work engagement op innovatief gedrag. Britt et al. (2010) vergeleken de relatie tussen bevlogenheid en prestatie op verschillende taken. Zij vonden dat engagement gerelateerd was aan het bereiken van doelen voor taken met een hoge complexiteit. Zhang & Bartol (2010) vonden een verband tussen bevlogenheid tijdens het creatief proces en algemene werkprestatie bij professionals die complexe jobs uitoefenen in de wereld van de informatietechnologie. Aangezien creativiteit vaak een belangrijk onderdeel is van innovatief werkgedrag, meer specifiek de idee generatie, suggereerden hun bevindingen een positieve relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag. Aryee et al., 2012: *“Because engaged individuals are characterized by vigor, dedication, and absorption (Schaufeli & Bakker, 2004), they are likely to be innovative.”*. Hun bevindingen suggereerden met andere woorden dat bevlogen werknemers creatiever waren, doordat ze vitaal en toegewijd zijn en op een aangename manier geabsorbeerd worden door het werk dat ze uitvoeren. Het belang van de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag werd dus duidelijk gesuggereerd in voorgaand onderzoek. Deze bevindingen onderstreepten het belang om deze relatie in huidig onderzoek verder onder de loep te nemen.

Hypothese 1: Bevlogenheid heeft een positieve invloed op innovatief werkgedrag.

Contextuele variabelen

Parker et al. (2011) legden de nadruk op het belang van het zoeken naar moderatoren, die mogelijk de relatie tussen bevlogenheid en werkprestatie modereren. Het JD-R model van Bakker et al. (2003) veronderstelde immers dat een gezonde balans tussen taakeisen en hulpbronnen een belangrijke invloed heeft op bevlogenheid. De rol van leiderschapsstijl als contextuele antecedent voor innovatief werkgedrag bij werknemers werd onder andere door Rosing, et al. (2011) benadrukt. Volgens Rosing, et al. (2011) was Leader Member Exchange (LMX) de enige leiderschapsstijl die over het algemeen een consistente relatie vertoonde met individuele innovatie, een concept

dat sterk overeenkomt met innovatief werkgedrag, mede door het flexibele karakter van deze leiderschapsstijl. Aryee, et al. (2012) vonden een modererend effect van LMX op de relatie tussen work engagement en innovatief werkgedrag in zijn totaliteit en onderstreepten het belang van deze variabele. “*LMX moderates the work engagement-innovative behavior relationship such that the relationship is stronger for high rather than for low quality LMX*” (Aryee, et al. 2012). Aryee, et al. (2012) waren de eersten die LMX als moderator van de relatie tussen bevoegenheid en innovatief werkgedrag onderzochten. Volgens deze onderzoekers versterkte een hoge LMX relatie innovatief werkgedrag bij geëngageerde werknemers, terwijl een LMX relatie van lage kwaliteit de relatie tussen bevoegenheid en innovatie verzwakte.

Hypothese 2: LMX modereert de relatie tussen bevoegenheid en innovatief werkgedrag, zodat deze sterker is bij hogere LMX relaties dan bij lagere.

Het Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker et al., 2003) vestigde er de aandacht op dat een gezonde balans tussen taakeisen en hulpbronnen een positieve invloed had op motivatie of bevoegenheid van werknemers. Volgens Schaufeli & Salanova (2007) speelde leiderschapsstijl een belangrijke rol, en misschien zelfs een sleutelrol, bij het bevorderen van het engagement van werknemers. Zij vonden de beste resultaten voor transformational leadership. Dit ligt in de lijn met definiëring van transformational leadership als een leiderschapsstijl die de motivatie van werknemers kon verhogen. Een aangepaste leiderschapsstijl kon op deze manier als een soort hulpbron dienen om bevoegenheid te verhogen bij werknemers. Transactional leadership werd vooral gekenmerkt door het opleggen van taakeisen en minder door het aanreiken van hulpbronnen, aangezien deze leiderschap werd gekenmerkt door het vooropstellen van doelen. (Bass, 1999). Daardoor werd het nuttig om leiderschapsstijlen als potentiële antecedenten van bevoegenheid op te nemen in huidig onderzoek. Jansen, et al. (2009) vonden eveneens positieve correlaties van transformational leadership met exploratieve innovatie, creativiteit en originaliteit. Rosing, et al. (2011) stelden dat exploratie, exploitatie en de flexibiliteit om te switchen tussen deze vaardigheden de belangrijkste vereisten voor innovatie waren. Volgens hen was transformational leadership de leiderschapsstijl die het sterkst geassocieerd was met idee generatie. Jansen, et al.

(2009) vonden een positieve correlatie van transactional leadership met exploitatieve innovatie en een negatieve samenhang met exploratieve innovatie. Hun resultaten suggereerden een negatieve invloed van transactional leadership op idee generatie en een positieve invloed op idee implementatie. Rosing, et al. (2011) suggereerden eveneens de complementariteit van transactional leadership en de implementatie van ideeën. March (1991) stelde dat zowel exploratie als exploitatie van cruciaal belang waren voor innovatie. Het vlot kunnen switchen tussen leiderschapsstijlen om zich aan te passen aan de wisselende vereisten van het innovatief proces kon zich volgens hen vertalen in het vermogen om zowel exploratieve als exploitatieve gedragingen te bevorderen, aangepast aan de wisselende vereisten van het innovatief proces. Rosing, et al. (2011) definieerden dit als ambidextrous leadership: “*Het vermogen van leiders om zowel exploratief als exploitatief gedrag te bevorderen bij hun volgers door het vermeerderen of verminderen van variantie in hun gedrag en het vlot kunnen switchen tussen deze gedragingen*” (Rosing, et al. 2011). Bovenstaande bevindingen maakten het zinvol om de invloed van zowel transformational, als transactional leadership op innovatief werkgedrag te onderzoeken.

Schaufeli & Salanova (2007) vonden, overeenkomstig met wat op basis van het JD-R model verwacht kon worden, een invloed van leiderschapsstijl op bevlogenheid. Rosing et al. (2011) vonden een invloed van leiderschapsstijl op innovatief werkgedrag, waarbij ze een positieve invloed rapporteerden van transactional en transformational leadership. De resultaten van deze drie onderzoeken samen, suggereerden dat de relatie tussen leiderschap en innovatief werkgedrag potentieel gemedieerd kon worden door bevlogenheid, waarbij leiderschap als een soort hulpbron kan dienen om bevlogenheid te stimuleren en bijgevolg ook innovatief werkgedrag. Om deze redenen werden hypothese 3 en 3a voorgesteld en getoetst in huidig onderzoek.

Hypothese 3: Transformational leadership heeft een positieve invloed op innovatief werkgedrag, die gemedieerd wordt door bevlogenheid.

Hypothese 3a: Transactional leadership heeft een positieve invloed op innovatief werkgedrag, die gemedieerd wordt door bevlogenheid.

Perez-Luno et al. (2011) onderzochten twee verschillende vormen van innovatie. Deze waren generatie en adoptie. Bij generatie bedacht de organisatie zelf nieuwe innovaties, terwijl bij adoptie een innovatie gekopieerd werd die daarvoor reeds door anderen bedacht werd. Er werd een positieve invloed van proactiviteit en het stellen van risicogedrag op het aantal gegenereerde innovaties gerapporteerd, maar niet op het aantal geadopteerde innovaties. De invloed van risicogedrag en proactiviteit werd dus vooral geobserveerd bij innovaties die volledig nieuw waren. Perez-Luno et al. (2011) verduidelijkten dat, hoewel zij de variabelen op het niveau van de organisatie interpreteerden, risicogedrag en proactiviteit over het algemeen op individueel niveau werden behandeld in voorgaand onderzoek. Proactiviteit werd geconceptualiseerd als gedrag en niet als persoonlijkheid. In huidig onderzoek werden beide concepten geobserveerd als gedragingen van individuen die kunnen fluctueren op basis van externe factoren. Op basis van het JD-R model (Bakker et al., 2003) was het interessant om te onderzoeken of bevlogenheid een invloed kon hebben op risicogedrag en proactiviteit. Het was immers aannemelijk dat personen met een hoge vitaliteit en toewijding, die volledig opgaan in hun werk, meer geneigd zouden kunnen zijn tot het nemen van risico's en het stellen van proactief gedrag. Bovendien werd bevlogenheid als kernantecedent van innovatief werkgedrag beschouwd binnen huidig onderzoek. Hiervoor werd gedeeltelijk gesteund op het JD-R model van Bakker et al. (2003) en gedeeltelijk op voorgaande onderzoeksbevindingen met betrekking tot de relatie tussen bevlogenheid en werkprestatie (Halbesleben & Wheeler, 2008) (Medlin & Green, 2009) (Truss & Soane 2010) (cf. supra). Op basis deze overwegingen en omdat beide variabelen binnen huidig onderzoek als veranderlijk gedrag werden geconceptualiseerd, werd een mediatie verwacht van proactiviteit en risicogedrag binnen de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag.

Hypothese 4: Risicogedrag medieert de positieve relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag.

Hypothese 4a: Proactiviteit medieert de positieve relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag.

METHODE

Participanten

Er werd in dit onderzoek gezocht naar de manier waarop bevoegenheid kan bijdragen tot de bevordering van innovatief werkgedrag. Als referentiegroep werd een selectie van zes creatieve beroepen gebruikt, bestaande uit *architecten, marketeers, technisch tekenaars, productontwikkelaars, designers van kledij en grafisch designers*. Dit zijn één voor één beroepen waarbij het bedenken van vernieuwende en nieuwe ideeën centraal staat. Innovatie, af en toe voorzien van een gezonde dosis creativiteit, is voor de referentiegroep een onmiskenbaar kernaspect van het werk. Er werd geopteerd voor zes creatieve beroepen omdat deze, dankzij hun creatieve karakter, gekenmerkt worden door generatie van innovaties en minder door adoptie. Dit verhoogde de relevantie van het opnemen van de variabelen risicogedrag en proactiviteit als potentiële moderatoren in huidig onderzoek, omdat deze twee individuele kenmerken sterker geassocieerd waren met generatie, dan met adoptie volgens Perez-Luno et al. (2011). Deze generatie kan het tekenen van nieuwe gebouwen zijn bij architecten, het bedenken van vernieuwende marketingcampagnes bij marketeers, het ontwerpen van originele kledinglijnen, het uitvinden van nieuwe producten, enzovoort.

Van de 280 deelnemende participanten, waren er slechts 139 personen die de vragenlijst volledig hadden ingevuld. Enkele respondenten gaven als reden dat dit kwam doordat ze als zelfstandige of in teamverband werkten en dus niet onder leiding van iemand anders. De grootste non respons werd inderdaad vastgesteld bij de vragen over leiderschap. Nochtans werd in de inleiding duidelijk vermeld dat enkel personen die onder leiding van iemand anders werkten in aanmerking kwamen om deel te nemen aan het onderzoek. Omdat leiderschapsstijl een essentieel onderdeel uitmaakte van huidig onderzoeksopzet, werden enkel de 139 volledig ingevulde vragenlijsten gebruikt. Er waren bijgevolg geen missing data waarmee rekening diende gehouden te worden tijdens de statistische analyses. De steekproef bestond uit 67 grafisch designers, 23 productontwikkelaars, 22 marketeers, 14 architecten, 10 designers van kledij en 3 technisch tekenaars. De hoeveelheid mannen en vrouwen was ongeveer gelijk verdeeld. 71 mannen (= 51.5%) en 68 vrouwen (= 48.9%) vulden de online vragenlijst volledig in. De gemiddelde leeftijd was 32.3 jaar ($s = 9.13$). 71.2% van de respondenten hadden

als opleidingsniveau hoger, niet universitair onderwijs, 19.4% was universitair geschoold, 9.4% had enkel secundair onderwijs afgemaakt en 0% had enkel het lager onderwijs gevolgd. Het gemiddeld aantal dienstjaren van de participanten was 8.22 jaar ($s = 7,77$).

Procedure

De respondenten werden bevraagd aan de hand van een gestructureerde online vragenlijst, waarbij de link naar deze vragenlijst vrij gedeeld kon worden met vrienden, kennissen en/of collega's. De vraag mogelijkheid om de link te delen was bedoeld om een sneeuwbaaleffect te creëren en zo de respons te verhogen. Wanneer de link gevolgd werd, kwam men op een pagina terecht met een inleidende tekst en de mogelijkheid om onmiddellijk door te klikken naar de vragenlijst. In deze inleidende tekst werd uitgelegd wat het doel was van het onderzoek, dat gegevens in alle vertrouwelijkheid behandeld zouden worden en in geen geval aan derden zouden worden doorgegeven. Er werd ook vermeld dat elke participant een gratis kopie van de onderzoeksbevindingen kon bekomen. Om de motivatie tot deelname te verhogen, werden twee bioscooptickets in een bioscoop naar keuze verloot onder de respondenten die de vragenlijst volledig invulden. De winnares werd na de dataverzameling bekend gemaakt aan de andere respondenten, na het vragen van haar toestemming. Om voldoende participanten te bereiken, werden e-mailadressen van potentiële deelnemers verzameld via diverse kanalen. Via Facebook, Twitter en LinkedIn werd verschillende malen een link naar de vragenlijst op het profiel van de onderzoeker gepost. De post werd eveneens op de pagina's van diverse groepen op Facebook en LinkedIn geplaatst, die bedoeld waren voor de uitoefenaars van beroepen uit de doelgroep. Naar persoonlijke contacten op deze sociale netwerksites, waarvan vermoed werd dat ze tot de doelgroep behoorden, werd een persoonlijk bericht gestuurd met de link. Er werd ook beroep gedaan op schoollijsten. De meeste scholen weigerden echter om deze lijsten door te sturen omwille van privacy overwegingen. Er werd een e-mail verstuurd naar de relevante beroepsorganisaties met de vraag om een lijst van hun leden te bezorgen en/of deze link onder hen te verspreiden. Febelgra stuurde een lijst door met e-mailadressen van de aangesloten leden, die uit een 400-tal zaakvoerders van bedrijven in de grafische sector bestond. Naar deze personen werd een e-mail gestuurd met het verzoek om de link

onder hun medewerkers te verspreiden indien deze in aanmerking kwamen om deel te nemen. De Orde van Architecten publiceerde de link naar de vragenlijst in hun online nieuwsbrief van mei 2012. Omdat de respons aanvankelijk onvoldoende was om significante resultaten te observeren, werden de berichten op de sociale netwerksites een aantal keer opnieuw gepost en werden e-mails verstuurd ter herinnering. Er was sprake van één zelfgekozen meetmoment voor alle respondenten, waardoor huidig onderzoek een cross-sectionele studie genoemd werd.

Meetinstrumenten

De gehanteerde meetinstrumenten werden gekozen op basis van de aangetoonde betrouwbaarheid in voorgaand onderzoek. De betrouwbaarheid werd ook binnen de huidige steekproef geobserveerd en gerapporteerd met Cronbach's alpha. Daarbij werd als vuistregel gebruikt dat een betrouwbaarheidscoëfficiënt α van hoger dan .80 op een goede betrouwbaarheid wees en een betrouwbaarheidscoëfficiënt tussen .60 en .80 aanvaardbaar was. Om de interne factorstructuur van de meetschalen te onderzoeken, werd gebruik gemaakt van principal axis factoring met varimaxrotatie. De meetschalen met de gebruikte items zijn terug te vinden in de bijlagen 1 tot en met 7. Het gewogen gemiddelde van de scores op de items resulteerde in de totaalscore van de constructen.

Onafhankelijke variabele

Voor het meten van de bevlogenheid was een zelfrapportage vragenlijst beschikbaar – de UWES, een verkorte versie van de UBES-9 – die een goede validiteit en betrouwbaarheid aantoonde binnen een brede waaier aan samples in verschillende nationale contexten, gebruik makende van versies in meer dan 12 talen. (Schaufeli & Salanova, 2007). De UWES werd binnen huidig onderzoek gebruikt om bevlogenheid te meten op basis van de drie dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie. Bij het gebruik van deze *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, werden aan de respondenten 17 stellingen aangeboden over hoe men zich kon voelen over het werk dat men uitvoerde, waarvan zes stellingen verwezen naar vitaliteit (V) (vb. *'Op mijn werk voel ik me sterk en vitaal'*), vijf naar toewijding (T) (vb. *'Ik ben trots over het werk dat ik doe'*) en zes naar absorptie (A) (vb. *'De tijd vliegt voorbij als ik aan het werk ben'*). Voor elke stelling werd de instructie gegeven om op een 7-punten schaal aan te geven hoe frequent

de gevoelens ervaren werden, die in de stelling beschreven werden, waarbij een score '1' overeenstemde met 'nooit' en een score '7' met 'altijd'. De stellingen werden naar het Nederlands vertaald. Binnen deze steekproef werd een hoge betrouwbaarheid gevonden voor de UWES ($\alpha = .94$). De factoranalyse leverde een structuur op met één factor met een eigenwaarde groter dan 1.

Contextuele variabelen

Voor het meten van Leader Member Exchange (LMX), werd gebruik gemaakt van de elf LMX items die aangehaald werden door Liden & Maslyn (1998). LMX werd gekenmerkt door vier dimensies: affect, loyaliteit, contributie en professioneel respect. De items werden voor dit onderzoek naar het Nederlands vertaald. Affect werd gemeten aan de hand van drie items (vb. *'Ik heb mijn overste heel graag als persoon'*). Voor de observatie van loyaliteit werden eveneens 3 items bevraagd (vb. *'Mijn overste verdedigt mijn werkgedrag bij hogeren in rang, ook zonder complete kennis van de situatie'*). Contributie werd gemeten op basis van twee items (vb. *'Ik ben bereid om extra inspanningen te doen, buiten de normaal vereiste, om de belangen van mijn werk te behartigen'*). Bij de vierde dimensie, professioneel respect werden terug 3 items bevraagd (vb. *'Ik ben onder de indruk van de kennis van mijn overste over zijn/haar job'*). De betrouwbaarheid van de meetschaal voor Leader Member Exchange was hoog ($\alpha = .92$) en er werd een één-factorstructuur gevonden.

Om transformational leadership te meten, werden in huidig onderzoek dezelfde zes items gebruikt die in het onderzoek van Moors (2012) gebruikt werden, maar dan terug naar het Nederlands vertaald (vb. *'Voor mij is mijn directe overste een symbool van succes en expertise'*). De schaal voor transformational leadership had voor de geobserveerde steekproef een hoge betrouwbaarheid ($\alpha = .96$) en vertoonde een zuivere één-factorstructuur. Alle items hadden hierbij een lading van minstens .80 op deze factor.

Transactional leadership werd gemeten aan de hand van de vijf items uit het onderzoek van Moors (2012), die eveneens terug naar het Nederlands vertaald werden binnen huidig onderzoek (vb. *'Mijn directe overste vertelt mij wat ik moet doen om beloond te worden voor mijn inspanningen'*). Cronbach's α was voor deze meetschaal .88, wat op een goede betrouwbaarheid wees. De principale factoranalyse in SPSS

rapporteerde een één-factorstructuur, waarbij alle items een lading van minstens .50 op de factor hadden. Er werd voor de scoring van de items van drie bovengenoemde leiderschapstijlen telkens een 7-punten schaal gebruikt, gaande van ‘helemaal niet akkoord = 1’ tot ‘helemaal akkoord = 7’.

Om risicogedrag in huidig onderzoek te meten werd, net zoals bij Perez-Luno et al. (2011), gebruik gemaakt van de conceptualisatie van Covin & Slevin (1989). Zij vonden een hoge betrouwbaarheid voor deze meetschaal van risicogedrag ($\alpha = .84$). In dit onderzoek werd risicogedrag op individueel niveau gemeten en werden de drie tegenstellingen naar het Nederlands vertaald en in de eerste persoon bevraagd (vb. *“Ik geloof erin dat het, rekening houdende met het type omgeving, beter is om gradueel te exploreren via timide en stapsgewijs gedrag” versus “Ik geloof erin dat, rekening houdende met het type omgeving, gedurfde en uiteenlopende daden nodig zijn om doelen te bereiken”*). De betrouwbaarheid van de meetschaal waarmee risicogedrag werd gemeten, was aanvaardbaar binnen de huidige steekproef ($\alpha = .73$). Bij de factoranalyse werd een structuur met één factor gevonden voor de meting van risicogedrag, waarbij alle items een lading op de factor van ten minste .60 hadden.

Om proactiviteit te meten, baseerden Perez-Luno et al. (2011) zich eveneens op een schaal van Covin & Slevin (1989) die uit drie tegenstellingen bestond. Wegens een te lage factorlading, werd het derde item weggelaten. Zij maakten gebruik van een twee-item schaal, met een hoge interne consistentie en betrouwbaarheid ($\alpha = 0.72$). In dit onderzoek werden dezelfde twee items naar het Nederlands vertaald en in de eerste persoon bevraagd (vb. *“Meestal reageer ik op de acties die anderen nemen” versus “Meestal onderneem ik acties waarop anderen dan reageren”*). De betrouwbaarheid van de meetschaal was aanvaardbaar binnen de onderzochte steekproef ($\alpha = .66$) en de principale factoranalyse resulteerde in een één-factorstructuur, waarbij beide items .71 laadden op de factor. Voor het meten van risicogedrag en proactiviteit, werd aan de respondenten gevraagd om aan de hand van een 7-puntenschaal aan te geven welk uiterste van het continuüm voor hen het meest van toepassing was, waarbij een hogere score wees op een hogere mate van risicogedrag of proactiviteit respectievelijk.

Uitkomstvariabelen

Innovatief werkgedrag werd gemeten aan de hand van de innovatief werkgedrag vragenlijst van Janssen (2000). Dit is een vragenlijst die innovatief werkgedrag meet, binnen de drie verschillende fasen van innovatief werkgedrag en die gebaseerd werd op het werk van Kanter (1988). Van der Vegt, G.S. & Janssen, O. (2003) beschreven hoe dit meetinstrument van Janssen (2000, 2001) gebruikt kon worden. Dit gebeurde aan de hand van een negen-item schaal van individueel innovatief werkgedrag, waarbij er aan elke fase van het innovatief proces drie items toegekend werden die naar een bepaalde gedraging peilden. Zij rapporteerden een schaalbetrouwbaarheid van $\alpha = .96$.

De meetschaal van Janssen (2000) bestaat uit drie items die verwijzen naar idee generatie (vb. *'Het creëren van nieuwe ideeën ter verbetering'*), drie items die verwijzen naar idee promotie (vb. *'Het mobiliseren van steun voor innovatieve ideeën'*) en drie met betrekking tot idee realisatie (vb. *'Het transformeren van innovatieve ideeën in bruikbare toepassingen'*). Aan de respondenten werd gevraagd om voor elke gedraging aan te duiden in welke mate zij zelf vonden dat deze voor hen van toepassing was op een 7-punten schaal van 'nooit = 1' tot 'altijd = 7'. De betrouwbaarheid van deze schaal was ook binnen deze steekproef hoog ($\alpha = .91$). In een thesisonderzoek van Houbrix (2011) naar de validatie van een meetinstrument dat innovatief werkgedrag kon meten doorheen deze drie verschillende fasen, werd aangegeven dat het meetinstrument van Janssen (2000) gebruikt kon worden om innovatieve gedragingen tijdens de verschillende fasen afzonderlijk te observeren: *"...vonden we voor de zelfbeschrijvingen weldegelijk een structuur terug met drie duidelijke afzonderlijke factoren. ...voor de peerbeschrijvingen moesten we dus overgaan naar een algemene schaal."* (Houbrix, 2011). Om na te gaan of er ook binnen deze steekproef drie duidelijk onderscheidbare factoren aanwezig waren voor innovatief werkgedrag tijdens de drie verschillende fasen van het innovatief proces, werd een principale factoranalyse uitgevoerd. Er werd echter geen drie-factorenstructuur, maar een twee-factorenstructuur terug gevonden. Binnen huidig onderzoek bleek het bijgevolg niet zinvol om de resultaten voor elk van de drie fasen afzonderlijk te interpreteren. Vervolgens werd een geforceerde factoranalyse uitgevoerd met één factor voor innovatief werkgedrag, waarbij elk item een lading had van ten minste .60. Om de totaalscore te berekenen voor innovatief werkgedrag, werd een gewogen gemiddelde berekend van de scores op alle negen items.

Controlevariabelen

Voorgaand onderzoek suggereerde om geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en aantal dienstjaren als controlevariabelen op te nemen omdat ze een invloed zouden hebben op innovatief werkgedrag (Scott & Bruce, 1994; Pieterse et al., 2010, Aryee et al., 2012). Daarom werd nagegaan of deze variabelen een invloed hadden op de scores voor innovatief werkgedrag binnen de onderzochte steekproef.

RESULTATEN

Beschrijvende statistieken

Tabel 1 geeft een overzicht van de gemiddelde scores (M), standaardafwijkingen (SD) en correlatiecoëfficiënten van de onderzochte variabelen. Op deze manier kan een eerste beeld gevormd worden over de samenhang tussen de opgenomen variabelen, alsook over de relevantie van de controlevariabelen binnen de onderzochte steekproef. De correlatiecoëfficiënten geven een idee over de samenhang van de variabelen, maar laten niet toe om uitspraken te doen over eventuele oorzakelijke verbanden. De toetsing van de vooropgestelde hypotheses komt aan bod in de volgende paragraaf. Innovatief werkgedrag correleerde het sterkst met proactiviteit ($r = .57, p < .01$) en bevlogenheid ($r = .41, p = .01$). Er werd eveneens een positieve samenhang tussen proactiviteit en bevlogenheid waargenomen. Dit was te verwachten op basis van de resultaten van Perez-Luno et al. (2011). Risicogedrag was eveneens positief gerelateerd aan innovatief werkgedrag ($r = .34, p < .01$). De leiderschapsstijlen Leader Member Exchange ($r = .31, p < .01$), transformational leadership ($r = .21, p < .05$) en transactional leadership ($r = .28, p < .01$) waren positief gerelateerd aan innovatief werkgedrag. In de lijn van wat Rosing et al. (2011) observeerden, was het onderhouden van een goede Leader Member Exchange relatie de leiderschapsstijl die het sterkst gecorreleerd was met innovatief werkgedrag. Er kunnen echter geen betekenisvolle interpretaties gedaan worden met betrekking tot verschillen tussen de drie fasen van innovatief werkgedrag onderling omdat er geen factorstructuur met drie factoren gevonden werd in de data van huidig onderzoek. Bevlogenheid was positief gecorreleerd met Leader Member Exchange ($r = .62, p < .01$), transformational leadership ($r = .57, p < .01$), transactional leadership ($r = .42, p < .01$), risicogedrag ($r = .39, p < .01$) en proactiviteit ($r = .21, p < .05$). Deze correlaties liggen in de lijn van de bevindingen van Schaufeli & Salanova (2007). De controlevariabelen die volgens Scott & Bruce (1994), Pieterse et al. (2010) en Aryee et al. (2012) een invloed zouden hebben op innovatief werkgedrag, bleken niet relevant te zijn voor de onderzochte steekproef. Voor de variabelen geslacht, leeftijd en opleidingsniveau werd geen enkele significante correlatie met innovatief werkgedrag of bevlogenheid gevonden. Daarom werden deze controlevariabelen verder buiten beschouwing gelaten tijdens de verwerking van de resultaten.

Tabel 1

Beschrijvende statistieken en correlatiecoëfficiënten

Controlevariabelen	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Geslacht	1.49	.50	1.00													
2. Leeftijd	32.30	9.13	-.14	1.00												
3. Opleidingsniveau	3.10	.53	.06	-.01	1.00											
4. Dienstjaren	8.22	7.67	-.22**	.89**	.02	1.00										
Innovatief werkgedrag																
5. IWB	4.91	.97	-.08	-.02	.10	.00	1.00									
6. Generatie	5.26	.94	-.16	-.02	.04	-.00	.82**	1.00								
7. Promotie	4.79	1.18	-.07	-.04	.06	-.03	.90**	.59**	1.00							
8. Realisatie	4.68	1.20	.01	.02	.15	.04	.90**	.61**	.72**	1.00						
Work engagement																
9. Bevlogenheid	5.21	.87	-.00	.03	.08	.03	.41**	.35**	.35**	.39**	1.00					
Leiderschap																
10. LMX	5.09	1.13	-.00	-.06	.07	-.07	.31**	.21*	.30**	.28**	.62**	1.00				
11. Transformational	4.67	1.46	-.03	-.04	.04	-.08	.21*	.16	.20*	.18*	.57**	.90**	1.00			
12. Transactional	4.50	1.26	-.06	-.13	-.06	-.15	.28**	.21*	.22*	.30**	.42**	.64**	.65**	1.00		
Risicogedrag																
13. Risicogedrag	4.55	1.14	-.12	.13	.02	.20*	.34**	.30**	.26**	.33**	.39**	.14	.03	.09	1.00	
Proactiviteit																
14. Proactiviteit	4.68	1.23	-.10	.15	-.03	.17*	.57**	.53**	.44**	.54**	.21*	.10	-.05	.07	.58**	1.00

*Noot: $N = 139$. * $p < .05$. ** $p < .01$. Bij de variabele *Geslacht* is 1 = man en 2 = vrouw. Bij de variabele *Opleidingsniveau* is 1 = geen/lager, 2 = secundair, 3 = hoger niet universitair en 4 = universitair onderwijs.

Hypothesetoetsing

De analyses werden uitgevoerd aan de hand van het softwareprogramma 'SPSS Statistics 20'. Voor elke hypothese werd een aangepaste regressieanalyse uitgevoerd.

Tabel 2

Regressieanalyse bij hypothese 1: De invloed van bevologenheid op innovatief werkgedrag.

	Innovatief werkgedrag				
	<i>b</i>	SE(<i>b</i>)	<i>t</i>	ΔR^2	<i>F</i>
Bevologenheid	.46	.09	5.29***	.17***	27.95***

*Noot: N=139. *** $p < .001$.*

Voor de toetsing van **hypothese 1**, werd een enkelvoudige regressieanalyse uitgevoerd met innovatief werkgedrag als afhankelijke variabele en bevologenheid als onafhankelijke variabele. In Tabel 2 werd gerapporteerd dat bevologenheid 17% van de variantie in innovatief werkgedrag verklaarde bij de geobserveerde steekproef in huidig onderzoek. De positieve invloed van bevologenheid op innovatief werkgedrag was significant ($F(1, 137) = 27.95, p < .001$). Hypothese 1 werd bevestigd.

Tabel 3

Toetsing van hypothese 2: Moderatie-effect van Leader Member Exchange op de relatie tussen bevologenheid en innovatief werkgedrag.

		Innovatief werkgedrag			
		<i>b</i>	SE(<i>b</i>)	<i>t</i>	<i>p</i>
Stap 1	Bevologenheid	.40	.11	3.64***	.00***
	LMX	.07	.09	.85	.40
Stap 2	Bevologenheid	.47	.12	3.9***	.00***
	LMX	.08	.09	.96	.34
	Bevologenheid*LMX	.09	.06	1.39	.17

*Noot: N = 139. LMX = Leader Member Exchange, Bevologenheid*LMX = interactie van de gecentreerde scores van bevologenheid en LMX. *** $p < .001$.*

Om het veronderstelde moderatie-effect in **hypothese 2** te toetsen, werd een interactievariabele aangemaakt op basis van de gecentreerde scores voor bevlogenheid en Leader Member Exchange. Deze regressieanalyse was meervoudig, aangezien er meerdere onafhankelijke variabelen in verband gebracht werden met de afhankelijke variabele innovatief werkgedrag. Om te kunnen spreken van een moderatie-effect, moet er zowel een significant hoofdeffect geobserveerd worden van de onafhankelijke variabele en de moderator, als een significant effect van de interactievariabele. Er werd een significant hoofdeffect gevonden van bevlogenheid ($b = .40, p < .001$), maar niet voor LMX ($b = .07, p = .40$). Het interactie-effect was eveneens niet significant ($b = .09, p = .17$). De gegevens in Tabel 3 illustreren de afwezigheid van een moderatie door LMX op de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag. Hypothese 2 werd niet bevestigd binnen de huidige steekproef. Er werd aan geen van beide voorwaarden voldaan om van een moderatie-effect te kunnen spreken. LMX correleerde nochtans sterk met bevlogenheid ($r = .62, p < .01$) en met innovatief werkgedrag ($r = .31, p < .01$). Opvallen was ook dat LMX $.90$ ($p = .01$) correleerde met transformational leadership, een leiderschapsstijl waarvan eveneens getoetst werd of deze een invloed had op innovatief werkgedrag, die gemedieerd werd door bevlogenheid. Daarom werd, op basis van de bevindingen, een alternatieve hypothese getoetst met betrekking tot de potentiële mediatie van bevlogenheid in de relatie tussen Leader Member Exchange en innovatief werkgedrag. Deze hypothese was eveneens aannemelijk op basis van het JD-R model (Bakker et al., 2003), waarbij bevlogenheid gezien wordt als een katalysator voor (innovatieve) werkprestatie en waarbij een gepaste leiderschapsstijl als hulpbron kan dienen om bevlogenheid te verhogen. In de discussie (cf. infra) werd hier dieper op ingegaan.

Om mediatie-effecten te onderzoeken in huidig onderzoek, werd telkens gebruik gemaakt van een stapsgewijze regressieanalyse volgens de Baron & Kenny methode (1986). Hun procedure bestaat uit 3 opeenvolgende stappen: (1) regressie van de mediator M op de onafhankelijke variabele X, (2) regressie van de afhankelijke variabele Y op de onafhankelijke variabele X, (3) regressie van Y op zowel X, als M. Baron & Kenny (1986) stelden 4 criteria voorop om na te gaan of er al dan niet sprake was van mediatie. Volgens hen is er sprake van mediatie wanneer er een invloed is van X op M tijdens stap 1, een invloed van X op Y tijdens stap 2 en een invloed van M op

X tijdens stap 3. Er is een volledige mediatie door M, wanneer de invloed van X niet langer significant is tijdens stap 3. Indien het effect van X op Y wel verzwakt, maar tegelijkertijd significant blijft tijdens deze laatste stap, dan is er sprake van partiële mediatie door M. Op aanraden van Baron & Kenny (1986), werd bij de mediatie-analyses een Sobel test uitgevoerd om de significantie van de mediatie na te gaan.

Tabel 4

Toetsing van een alternatieve verklaring bij hypothese 2: Mediatie-analyse van LMX, bevlogenheid en innovatief werkgedrag.

		<i>b</i>	<i>SE (b)</i>	ΔR^2	<i>t</i>	<i>F</i>
Stap 1	AV = Bevlogenheid					
	OV = LMX	.47	.05	.38	9.15***	83.69***
Stap 2	AV = IWB					
	OV = LMX	.26	.07	.09	3.76***	14.10***
Stap 3	AV = IWB					
	OV = Bevlogenheid	.40	.11	.08	3.64***	13.24***
	OV = LMX	.07	.09		.85	

*Noot: N = 139. IWB = innovatief werkgedrag, LMX = Leader Member Exchange. *** $p < .001$.*

In Tabel 4 worden de resultaten van de mediatie-analyse weergegeven. In stap 1 werd een significant positief effect van LMX op bevlogenheid gevonden ($b = .47$, $p < .001$). Hierbij verklaarde LMX 38% van de variantie in bevlogenheid. Bij stap 2 werd een significant effect van LMX op IWB ($b = .26$, $p < .001$) gerapporteerd. Wanneer bevlogenheid tijdens stap 3 in de regressieanalyse werd opgenomen, verzwakte het effect van LMX op IWB ($b = .07$, $p = .40$). Het effect van LMX op IWB was niet meer significant in stap 3, dus werd de relatie tussen LMX en innovatief werkgedrag volledig gemedieerd door bevlogenheid. Een Sobel test bevestigde de significantie van deze mediatie ($z = 3.39$, $p < .001$). LMX had binnen de geobserveerde steekproef een indirecte invloed op IWB, die volledig gemedieerd werd door bevlogenheid.

Tabel 5

Toetsing van hypothese 3: Mediatie-analyse van transformational leadership, bevlogenheid en innovatief werkgedrag.

		<i>b</i>	<i>SE (b)</i>	ΔR^2	<i>t</i>	<i>F</i>
Stap 1	AV = Bevlogenheid					
	OV = TRANSFO	.34	.04	.33***	8.18***	66.92***
Stap 2	AV = IWB					
	OV = TRANSFO	.14	.06	.04***	.246*	6.05*
Stap 3	AV = IWB					
	OV = Bevlogenheid	.49	.11	.13***	4.59***	21.08***
	OV = TRANSFO	-.03	.06		-.47	

*Noot: N = 139. IWB = innovatief werkgedrag, TRANSFO = transformational leadership. *p < .05, ***p < .001.*

De toetsing van **hypothese 3** gebeurde eveneens aan de hand van een mediatie-analyse volgens de Baron & Kenny methode (1986). De resultaten voor elke stap van de mediatie-analyse worden in Tabel 5 weergegeven. Tijdens stap 1 werd een positief effect van transformational leadership op bevlogenheid gevonden ($b = .34, p < .001$), waarbij transformational leadership 33% van de variantie in bevlogenheid kon verklaren. Aan het tweede criterium werd ook voldaan, want transformational leadership had een klein maar significant effect op innovatief werkgedrag ($b = .14, p < .05$). Transformational leadership verklaarde slechts 4% van de variantie in IWB. Uit de resultaten van stap 3, kan worden afgeleid dat de relatie tussen transformational leadership en innovatief werkgedrag volledig gemedieerd werd door bevlogenheid. De positieve invloed van transformational leadership verminderde en was niet langer significant wanneer gecontroleerd werd voor bevlogenheid. De veronderstelde mediatie bleek significant bij het uitvoeren van een Sobel test ($z = 3.95, p < .001$). Hypothese 3 werd bevestigd binnen de onderzochte steekproef. Transformational leadership had een significante positieve invloed op innovatief werkgedrag, die volledig gemedieerd werd door bevlogenheid.

Tabel 6

Toetsing van hypothese 3a: Mediatie-analyse van transactional leadership, bevlogenheid en innovatief werkgedrag.

		<i>b</i>	<i>SE (b)</i>	ΔR^2	<i>t</i>	<i>F</i>
Stap 1	AV = Bevlogenheid					
	OV = TRANSACT	.29	.05	.18***	5.46***	29.81***
Stap 2	AV = IWB					
	OV = TRANSACT	.21	.06	.08***	3.39***	11.51***
Stap 3	AV = IWB					
	OV = Bevlogenheid	.40	.10	.11***	4.18***	15.20***
	OV = TRANSACT	.10	.07		1.49	

Noot: N = 139. IWB = innovatief werkgedrag, TRANSACT = transactional leadership.

**** $p < .001$.*

Transactional leadership werd als derde leiderschapsstijl onderzocht bij de toetsing van **hypothese 3a**. Tabel 6 illustreert dat er een positieve invloed van transactional leadership op bevlogenheid gevonden werd ($b = .29, p < .001$). Transactional leadership verklaarde 18% van de variantie in bevlogenheid. In stap 2 werd gevonden dat transactional leadership eveneens een significante positieve invloed had op innovatief werkgedrag ($b = .21, p < .001$). Wanneer bevlogenheid tijdens stap 3 als mediator werd opgenomen, bleek het effect van transactional leadership op innovatief werkgedrag verminderd te zijn en niet langer significant ($b = .10, p = .14$). Er werd voor deze derde leiderschapsstijl eveneens een volledige mediatie geobserveerd door bevlogenheid. De mediatie bleek significant volgens de Sobel test ($z = 3.29, p < .001$). Hypothese 3a werd bevestigd binnen de onderzochte steekproef.

Tabel 7

Toetsing van hypothese 4: Mediatie-analyse van bevrologenheid, risicogedrag en innovatief werkgedrag.

		<i>b</i>	<i>SE (b)</i>	ΔR^2	<i>t</i>	<i>F</i>
Stap 1	AV = RISICO					
	OV = Bevrologenheid	.50	.10	.15***	4.89***	23.86***
Stap 2	AV = IWB					
	OV = Bevrologenheid	.46	.09	.17***	5.29***	27.95***
Stap 3	AV = IWB					
	OV = RISICO	.18	.07	.04**	2.60**	17.92***
	OV = Bevrologenheid	.37	.09		3.98***	

*Noot: N = 139. IWB = innovatief werkgedrag, RISICO = risicogedrag. ** $p < .01$, *** $p < .001$.*

Tabel 7 geeft de resultaten weer voor de mediatie-analyse van bevrologenheid, risicogedrag en innovatief werkgedrag die gebruikt werd om **hypothese 4** te toetsen. In stap 1 was er een significant positief effect van de onafhankelijke variabele bevrologenheid op de mediator risicogedrag ($b = .50, p < .001$). Bevrologenheid verklaarde binnen de steekproef 15% van de variantie in risicogedrag. Tijdens stap 2 werd het effect van bevrologenheid op innovatief werkgedrag gerapporteerd ($b = .46, p < .001$). In stap 3 werd een significant positief effect gevonden van de mediator risicogedrag op IWB ($b = .18, p < .01$), waarbij het effect van bevrologenheid op innovatief werkgedrag verminderde ($b = .37, p < .001$). Aangezien het effect van bevrologenheid significant bleef na toevoeging van risicogedrag, kon besloten worden dat er een partiële mediatie aanwezig was van risicogedrag binnen de relatie tussen bevrologenheid en innovatief werkgedrag. De significantie van deze vaststelling werd bevestigd door een Sobel test ($z = 2.29, p = .02$)

Tabel 8

Toetsing van hypothese 4a: Mediatie-analyse van bevrologenheid, proactiviteit en innovatief werkgedrag.

	Variabele	<i>b</i>	<i>SE (b)</i>	ΔR^2	<i>t</i>	<i>F</i>
Stap 1	AV = PROACT					
	OV = Bevrologenheid	.29	.12	.04*	2.45*	6.00*
Stap 2	AV = IWB					
	OV = Bevrologenheid	.45	.09	.17***	5.29***	27.95***
Stap 3	AV = IWB					
	OV = PROACT	.40	.05	.25***	7.56***	48.28***
	OV = Bevrologenheid	.34	.08		4.60***	

*Noot: IWB = innovatief werkgedrag. * $p < .05$, *** $p < .001$*

In Tabel 8 worden opnieuw de resultaten voor de drie opeenvolgende stappen van de mediatie-analyse volgens de Baron en Kenny methode (1986) gerapporteerd. Tijdens elke fase was er sprake van een significant effect in de verwachte richting. Bevrologenheid verklaarde tijdens stap 1 van de mediatie-analyse slechts 4% van de variantie in proactiviteit, maar het verband bleek wel significant ($b = .29$, $p < .05$). Tijdens de tweede stap werd een significante positieve invloed van bevrologenheid op innovatief werkgedrag ($b = .45$, $p < .001$) gevonden. Bij stap 3 was er een significante invloed van proactiviteit op innovatief werkgedrag ($b = .40$, $p < .001$). Hierbij daalde de invloed van bevrologenheid ($b = .34$, $p < .001$), waardoor er sprake was van mediatie. De relatie tussen bevrologenheid en innovatief werkgedrag werd partieel gemedieerd door proactiviteit. Een Sobel test bevestigde de significantie van de geobserveerde partiële mediatie ($z = , p = .02$). **Hypothese 4a** werd bevestigd.

DISCUSSIE

Bespreking resultaten

Er werd een positieve invloed gerapporteerd van bevlogenheid op innovatief werkgedrag binnen de onderzochte steekproef. Dit lag in de lijn van de verwachtingen uit voorgaand onderzoek en van wat kon verwacht worden op basis van het JD-R model (Bakker et al., 2003). Bevlogenheid kon 17% van de variantie in innovatief werkgedrag verklaren. Deze bevinding suggereerde het belang van het bevorderen van engagement bij werknemers om hun innovatieve prestaties te kunnen verhogen.

Leiderschapsstijl werd eveneens onderzocht als een mogelijke antecedent van innovatief werkgedrag. Daarbij werd een mediatie-effect van bevlogenheid getoetst, rekening houdende met het JD-R model en bevindingen uit voorgaand onderzoek (cf. supra). Hypothese 2 werd getoetst op basis van de bevindingen van Aryee, et al. (2012). Zij waren de eerste onderzoekers die evidentie vonden voor een moderatie-effect van LMX op de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag. Om deze reden was het nuttig om deze hypothese te toetsen binnen de huidige steekproef. Het door Aryee et al. (2012) gesuggereerde moderatie-effect van Leader Member Exchange op de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag, werd in huidig onderzoek echter niet bevestigd. Deze bevinding was niet erg verrassend, aangezien Aryee et al. (2012) de eersten waren om deze hypothese te toetsen. Het bleef wel nuttig om na te gaan of hun bevindingen in huidig onderzoek gerepliceerd konden worden. Rekening houdende met het JD-R model van Bakker et al. (2003), met de bevindingen van voorgaand onderzoek over de relatie tussen vooral transformational leadership en bevlogenheid (Schaufeli & Salanova, 2007) en de sterke correlatie van LMX met transformational leadership binnen de huidige steekproef, werd een alternatieve verklaring voor de samenhang van LMX met bevlogenheid en innovatief werkgedrag getoetst. Er werd namelijk getoetst of de relatie tussen LMX en innovatief werkgedrag binnen deze steekproef gemedieerd werd door bevlogenheid.

Bevlogenheid medieerde inderdaad de relatie tussen LMX en IWB bij de huidige steekproef, er was hierbij zelfs sprake van een volledige mediatie door bevlogenheid. Hetzelfde patroon werd zichtbaar na de toetsing van hypothese 3 en 3a, met betrekking tot de invloed van transformational leadership en transactional leadership op innovatief

werkgedrag. Voor deze leiderschapsstijlen werd de relatie met innovatief werkgedrag eveneens volledig gemedieerd door bevlogenheid. De resultaten suggereerden dat een gepaste leiderschapsstijl, waarbij een goede balans tussen taakeisen en hulpbronnen aangereikt werd aan werknemers, hun bevlogenheid zou kunnen verhogen waardoor zij meer geneigd zouden zijn om innovatief werkgedrag te stellen. Op basis van huidige cross-sectionele studie konden echter geen causale besluiten getrokken worden uit de gevonden resultaten. Daartoe is longitudinaal en meer uitgebreid onderzoek over verschillende doelgroepen heen nodig. De resultaten die geobserveerd werden, liggen echter in de lijn van wat verwacht werd op basis van het JD-R model van Bakker et al. (2003) en van de in voorgaand onderzoek gevonden relatie tussen leiderschap en bevlogenheid (Schaufeli & Salanova, 2007) en tussen leiderschap en innovatief werkgedrag (Rosing, et al. 2011). Indien volledige mediatie door bevlogenheid binnen de relatie tussen leiderschapsstijl en innovatief werkgedrag in toekomstig onderzoek bevestigd kan worden, dan kunnen eventuele aanbevelingen aangereikt worden aan organisaties die innovatief werkgedrag willen bevorderen om een concurrentieel voordeel te bekomen.

Proactiviteit en risicogedrag bleken binnen huidig onderzoek de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag partieel te mediëren. Deze bevinding suggereert dat proactiviteit en risicogedrag belangrijke factoren binnen deze relatie zouden kunnen zijn. Verder onderzoek is nodig om dit te bevestigen, aangezien dit een cross-sectionele studie was en daardoor geen causale besluiten kunnen getrokken worden. De gevonden resultaten suggereren wel het belang van deze variabelen. Vooral proactiviteit had een belangrijke invloed binnen de onderzochte steekproef.

Sterktes en beperkingen

Een sterkte van huidig onderzoek, was dat de hypotheses opgebouwd werden op basis van een theoretisch model en gemotiveerd werden aan de hand van vroegere en recente onderzoeksbevindingen. Een ander sterk punt is dat de respondenten via diverse kanalen gecontacteerd werden en er de mogelijkheid was om de vragenlijst via een link te delen met vrienden en kennissen. Op deze manier werd de steekproef zo aselekt mogelijk gehouden. De betrouwbaarheid van de meetschalen was over het algemeen zeer hoog en de resultaten in huidig onderzoek bevestigden grotendeels de hypotheses.

Er waren eveneens beperkingen aan huidige studie. Omdat het om een cross-sectionele studie ging, konden geen conclusies getrokken worden met betrekking tot causale verbanden. Bovendien werd enkel gebruik gemaakt van zelfrapportage door de proefpersonen. Hierdoor kon niet gecontroleerd worden voor de waarheidsgetrouwheid van de antwoorden. Bevraging van collega's en leidinggevenden van de respondent, zouden een betrouwbaarder resultaat kunnen opleveren. De steekproef was te beperkt en ongelijk verdeeld om vergelijkingen te kunnen maken tussen de verschillende beroepen die in het onderzoek werden opgenomen.

Rekening houdende met deze beperkingen, kunnen huidige bevindingen toch een interessante bijdrage betekenen aan de literatuur. De resultaten lagen grotendeels in de lijn van wat kon verwacht worden op basis van het JD-R model (Bakker et al., 2003) en de bevindingen uit voorgaand onderzoek naar innovatief werkgedrag en de andere variabelen in dit onderzoek. Indien genoeg bevestiging gevonden kan worden voor deze bevindingen, kunnen praktische aanbevelingen overwogen worden.

Praktische implicaties

De resultaten suggereerden, rekening houdende met de beperkingen van een cross-sectionele studie, dat leiderschapsstijl een positieve invloed zou kunnen hebben op het stellen van innovatief werkgedrag door werknemers. Deze relatie werd in huidig onderzoek gemedieerd door bevlogenheid, wat in de lijn ligt van wat men kon verwachten op basis van het JD-R model (Bakker et al., 2003). Indien deze bevindingen gerepliceerd kunnen worden in longitudinaal onderzoek, dan kan als praktische aanbeveling gegeven worden om een leiderschapsstijl te hanteren die zich focust op het motiveren van werknemers, indien men innovatieve prestaties wil bevorderen. Dit kon men ook verwachten op basis van JD-R model.

Proactiviteit en risicogedrag hadden beiden een partiële mediërende invloed in de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag. Deze bevinding lag eveneens in de lijn van de verwachting dat proactiviteit en risicogedrag meer zal gesteld worden door bevlogen werknemers en eveneens met de verwachting dat deze gedragsvariabelen een invloed zouden kunnen uitoefenen op innovatief werkgedrag (cf. supra). Indien deze resultaten voldoende gerepliceerd kunnen worden in longitudinaal onderzoek, dan kunnen eventuele aanbevelingen aangereikt worden aan de praktijk. Indien proactiviteit

en risicogedrag nodig zouden blijken voor innovatief werkgedrag, dan zou men als aan organisaties de aanbeveling kunnen geven om deze gedragingen aan te moedigen bij hun werknemers en hun de kans te geven om te experimenteren.

Suggesties voor toekomstig onderzoek

Een suggestie voor toekomstig onderzoek is om meer evidentie te zoeken voor de stabiliteit, generaliseerbaarheid en praktische toepasbaarheid van de geobserveerde resultaten. Longitudinaal onderzoek, met een voldoende grote en representatieve steekproef per beroepsgroep zou kunnen nagaan in welke mate de huidige bevindingen gerepliceerd kunnen worden. Het aanvullen met peerbeoordelingen, beoordelingen door leidinggevend en case studies zou eveneens een belangrijke meerwaarde kunnen betekenen. Op die manier zou het aannemelijker zijn om algemene en specifieke aanbevelingen te kunnen aanreiken aan het praktijkveld. Er zou ook kunnen nagegaan worden of de door bevlogenheid gemedieerde relatie tussen leiderschap en innovatief werkgedrag ook voor andere leiderschapsstijlen geldt. Een andere suggestie naar toekomstig onderzoek toe, is om na te gaan of de rol van proactiviteit en risicogedrag als potentiële mediators in de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag gerepliceerd kan worden.

Conclusie

De verwachte positieve relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag werd in huidig onderzoek bevestigd. Er werd ook een positieve invloed geobserveerd van drie verschillende leiderschapsstijlen op innovatief werkgedrag. Deze invloed werd voor de drie onderzochte leiderschapsstijlen volledig gemedieerd door bevlogenheid. De resultaten suggereren dat een gepaste flexibele leiderschapsstijl, zoals transformational leadership en een goede LMX relatie, door middel van het verhogen van bevlogenheid bij hun werknemers, kan leiden tot het stellen van meer innovatief werkgedrag. Dit lag in de lijn van wat verwacht werd op basis van het JD-R model (Bakker et al., 2003). De resultaten suggereerden eveneens dat bevlogen werknemers meer risico's durfden te nemen en meer proactief gedrag stelden en dat deze variabelen als partiële mediator in de relatie tussen bevlogenheid en innovatief werkgedrag kunnen optreden.

REFERENTIES

Anderson, N., et al. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical view of the state-of-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.

Aryee, S., et al. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25, 1-25.

Amabile, T.M. (1996). Creativity in context: Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.

Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-56.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Battistelli, A., Picci, P., & Odoardi C. (2009). Conflict in relationships and perceived support in innovative work behavior. *Processes of emergence of systems and systemic properties towards a general theory of emergence*, 787-802.

Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *PSICOTHEMA*, 24, 1, 100-105.

Britt, Thomas W., et al. (2010). Self-engagement as a predictor of performance and emotional reactions to performance outcomes. *British Journal of Social Psychology*, 49, 2, 237-257.

Cheng, Y. -T., & Van de Ven, A.H. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7, 6, 593-614.

Covin & Slevin, (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 1, 75-87.

Hakanen, Jari J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 1, 78-91.

Halbesleben, Jonathon R.B., & Wheeler, Anthony R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 3, 242-256.

Ho, Violet T., Wong, Sze-Sze, & Lee Chay H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48, 1, 26-47.

Houbrix, T. (2011), Innovatief gedrag op het werk – validatie van een preliminair meetinstrument. *Masterproef neergelegd tot het behalen van de graad van Master in de Psychologie, Optie Bedrijfspsychologie & Personeelsbeleid*, 1-64.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20, 1, 5-18.

Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 169–211.

Liden, R. C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 1, 43-72.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 1, 71-87.

Medlin, B., & Green Kenneth W. Jr. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*. 109, 7, 943-956.

Moors, Guy (2012). The effect of response style bias on the measurement of transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 21, 2, 271-298.

Parker, Sharon K., & Griffin Mark A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 1, 60-67.

Perez-Luno, A., Wiklund, J., & Valle Cabrera, R. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*.

Pieterse, A. N., et al. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.

Rich, Bruce L., Lepine, Jeffrey A., & Crafword, Eean, R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 3, 617-635.

Schaufeli, W., et al. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36(9), 422-428.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.

Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22, 2, 111-30.

Truss, K., & Soane, E. (2010). Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement. *Harvard Business Review*, 88, 3, 130-130.

Van der Vegt, G.S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.

West, Michael A., & Farr, James L. (1999). Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies. *Oxford, England: John Wiley & Sons*.

West, Michael. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology: An International Review*, 51, 3, 355-387.

Zhang, X., & Bartol, Kathryn M. (2010). The Influence of Creative Process Engagement on Employee Creative Performance and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 5, 862-873.

Bijlage 1

Utrecht Work Engagement Scale, Schaufeli & Salanova (2007)

1. Op mijn werk voel ik me barstensvol energie (V1)
2. Ik vind het werk dat ik doe erg betekenisvol en nuttig (T1)
3. De tijd vliegt voorbij als ik aan het werk ben (A1)
4. Op mijn werk voel ik me sterk en vitaal (V2)
5. Ik ben enthousiast over mijn werk (T2)
6. Als ik aan het werken ben, vergeet ik al de rest rondom mij (A2)
7. Mijn job inspireert mij (T3)
8. Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om te gaan werken (V3)
9. Ik voel me gelukkig als ik intens aan het werken ben (A3)
10. Ik ben trots over het werk dat ik doe (T4)
11. Ik ga volledig op in mijn werk (A4)
12. Ik kan doorgaan met werken gedurende zeer lange periodes per keer (V4)
13. Mijn job is uitdagend voor mij (T5)
14. Ik wordt erin meegesleept als ik aan het werken ben (A5)
15. Op mijn werk heb ik een sterke weerstand op mentaal vlak (V5)
16. Het is moeilijk om mezelf los te maken van mijn werk (A6)
17. Op mijn werk houd ik steeds vol, zelfs als er dingen niet goed gaan (V6)

Noot: V = Vitaliteit, T = Toewijding, A = Absorptie. Cronbach's $\alpha = .94$.

Bijlage 2

Leader Member Exchange (LMX), Liden & Maslyn (1998)

Affect

1. Ik heb mijn overste heel graag als persoon (AFF1)
2. Mijn overste is het type persoon dat iemand graag zou hebben als vriend (AFF2)
3. Mijn overste is heel aangenaam om mee samen te werken (AFF3)

Loyaliteit

4. Mijn overste verdedigt mijn werkgedrag bij hogeren in rang, ook zonder complete kennis van de situatie (LOY1)
5. Mijn overste zou mij verdedigen als ik door anderen aangevallen werd (LOY2)
6. Mijn overste zou mij verdedigen t.o.v. anderen in de organisatie als ik een eerlijke fout maakte (LOY3)

Contributie

7. Ik presteer werk voor mijn overste dat de bepalingen in mijn functiebeschrijving overschrijdt (CO1)
8. Ik ben bereid om extra inspanningen te doen, buiten de normaal vereiste, om de belangen van mijn werk te behartigen (CO2)

Professioneel respect

9. Ik ben onder de indruk van de kennis van mijn overste over zijn/haar job (RESP1)
10. Ik respecteer de kennis en competentie van mijn overste op het werk (RESP2)
11. Ik bewonder de professionele vaardigheden van mijn overste (RESP3)

Bijlage 3**Transformational leadership, Moors (2012)**

TF1. Ik heb een volledig vertrouwen in mijn directe overste.

TF2. Voor mij is mijn directe overste een symbool van succes en expertise.

TF3. Zowel in woorden als daden, komt mijn directe overste competent over.

TF4. Mijn directe overste is een voorbeeld voor mijzelf.

TF5. Mijn directe overste zorgt ervoor dat ik fier ben om met hem/haar te mogen werken.

TF6. Mijn directe overste is buitengewoon competent in om het even wat hij/zij onderneemt.

Bijlage 4**Transactional leadership, Moors (2012)**

TA1. Mijn directe overste wijst mij op onregelmatigheden, uitzonderingen en afwijkingen van wat van mij verwacht wordt.

TA2. Mijn directe overste heeft aandacht voor fouten.

TA3. Mijn directe overste monitort prestaties om fouten op te sporen die gecorrigeerd dienen te worden.

TA4. Mijn directe overste maakt mij duidelijk wat ik kan verwachten wanneer ik doe wat van mij gevraagd wordt.

TA5. Mijn directe overste vertelt mij wat ik moet doen om beloond te worden voor mijn inspanningen.

Bijlage 5

Risicogedrag, Covin & Slevin (1989)

R1. “Ik heb een sterke voorkeur voor projecten met een laag risico” versus “Ik heb een sterke voorkeur voor projecten met een hoog risico”

R2. “Ik geloof erin dat het, rekening houdende met het type omgeving, beter is om gradueel te exploreren via timide en stapsgewijs gedrag” versus “Ik geloof erin dat, rekening houdende met het type omgeving, gedurfde en uiteenlopende daden nodig zijn om doelen te bereiken”

R3. “Meestal neem ik een voorzichtige, afwachtende houding aan om zo de kans op het maken van kostelijke beslissingen te minimaliseren” versus “Meestal neem ik een gedurfde, agressieve houding aan om zo de kans op het exploiteren van potentiële opportuniteiten te maximaliseren”

Bijlage 6**Proactiviteit, Covin & Slevin (1989)**

P1. “Meestal reageer ik op de acties die anderen nemen” versus “Meestal onderneem ik acties waarop anderen dan reageren”

P2. “Ik ben zelden de eerste persoon die nieuwe producten of technologieën introduceert” versus “Ik ben vaak de eerste persoon die nieuwe producten of technologieën introduceert”

Bijlage 7

Innovatief werkgedrag, Janssen (2000)

Idee generatie

1. Het creëren van nieuwe ideeën ter verbetering (IDGEN1)
2. Het uitzoeken van nieuwe werkmethodes, technieken of instrumenten (IDGEN2)
3. Het genereren van originele oplossingen voor problemen (IDGEN3)

Idee promotie

4. Het mobiliseren van steun voor innovatieve ideeën (IDPRO1)
5. Het bekomen van toestemming voor innovatieve ideeën (IDPRO2)
6. Het enthousiast maken van belangrijke leden van de organisatie voor innovatieve ideeën (IDPRO3)

Idee realisatie

7. Het transformeren van innovatieve ideeën in bruikbare toepassingen (IDREA1)
8. Het introduceren van innovatieve ideeën in de werkomgeving op een systematische manier (IDREA2)
9. De bruikbaarheid evalueren van innovatieve ideeën (IDREA3)