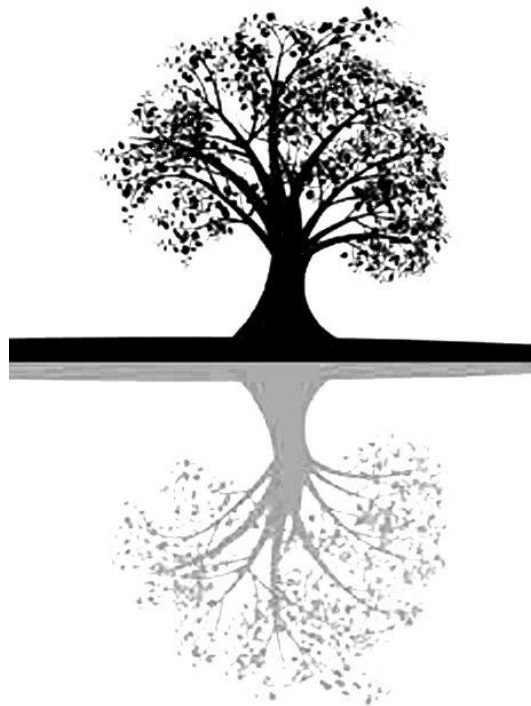


Dienend leiderschap en innovatief werkgedrag

**Een onderzoek naar de relatie tussen dienend leiderschap,
innovatief werkgedrag, en de mediërende rol van psychologische
veiligheid**



Femke van Langen

85115528

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Managementwetenschappen
Opleiding : Master of Science in Management
Begeleider/examinator : Pim Hunfeld
Medebeoordelaar : Mario Kieft

november, 2014

Samenvatting

Doordat verhevigde concurrentiekrachten bedrijven dwingen om sneller te innoveren als voorheen wordt innovatie gezien als de belangrijkste uitdaging voor zowel publieke als private organisaties in de huidige tijd. Omdat elk nieuw product of innovatie start met 1 persoon in de organisatie die een vernieuwend idee heeft en dit idee in actie wil omzetten, is het van belang om het innovatiepotentieel van alle werknemers in de organisatie te benutten. Een belangrijke rol hierin is weggelegd voor de directe leidinggevende die met zijn gedrag in staat is om het innovatieve werkgedrag (IWG) van zijn ondergeschikten te stimuleren.

In dit rapport is onderzocht of dienend leiderschap (DL), een leiderschapsstijl die in het bijzonder opvalt door de nadruk die hierin wordt gelegd op de emotionele, relationele en morele dimensies van leiderschap, IWG van werknemers bevordert. De relatie tussen deze leiderschapsstijl en individueel IWG is niet eerder onderzocht maar door aanwijzingen in de literatuur en empirisch onderzoek naar verwante concepten, was de verwachting dat DL IWG positief zou beïnvloeden en dat er een (gedeeltelijk) mediërende rol zou zijn weggelegd voor het gevoel van psychologische veiligheid (PV) dat werknemers ervaren in hun werkteam.

Aan de hand van een open online vragenlijst met gestructureerde vragen zijn 226 werknemers, werkzaam in Nederland en Vlaanderen in een variëteit aan bedrijfstakken, ondervraagd. Middels de vragenlijst is in kaart gebracht: de perceptie van werknemers van het DL van hun directe leidinggevende, hoe groot het gevoel van PV is dat werknemers ervaren in hun werkteam en de mate waarin werknemers van zichzelf vinden dat zij IWG vertonen.

Uit het onderzoek blijkt dat naarmate werknemers hun leidinggevende meer als dienend leider percipiëren zij zichzelf significant hoger scores op IWG. Van de 8 dimensies waar DL uit bestaat (empowerment, accountability, nederigheid, dienstbaarheid, authenticiteit, moed, vergeving en rentmeesterschap) blijken enkel de dimensies empowerment en authenticiteit een significante invloed uit te oefenen op IWG boven de bijdragen van de andere DL-dimensies. Uit het onderzoek blijkt ook dat naarmate werknemers hun leidinggevende meer als dienend leider percipiëren, zij een significant hoger gevoel van PV in hun werkteam rapporteren. Hoewel er ook een significant positief verband is gevonden tussen het gevoel van PV dat werknemers ervaren in hun werkteam en de scores die zij zichzelf geven op IWG, blijkt PV geen mediërende rol te spelen in de relatie tussen DL en IWG. DL is in het onderzoek een dubbel zo sterke voorspeller gebleken van IWG dan PV.

Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek naar de relatie tussen DL, PV en IWG zijn onder andere dat PV en IWG op groepsniveau worden onderzocht in plaats van op individueel niveau, dat autonomie en zelfvertrouwen als variabelen worden meegenomen in het onderzoek en dat ook gebruik wordt gemaakt van beoordelingen van leidinggevendenden voor wat betreft IWG in plaats van enkel van zelfbeoordeling. Organisaties die het belangrijk vinden dat het innovatiepotentieel van al hun werknemers wordt aangesproken, hebben leidinggevendenden nodig die authentiek zijn en die hun ondergeschikten kunnen empoweren. Praktische aanbeveling is dan ook dat gedragingen van leidinggevendenden die te maken hebben met empowerment en authenticiteit door de organisatie gestimuleerd worden. Het betreft hier onder andere de volgende leiderschapsgedragingen: werknemers aanmoedigen zich persoonlijk te ontwikkelen, werknemers het gevoel geven dat ze bekwaam zijn, sturen op het nemen van zelfstandige beslissingen (empowerment), professionele rollen ondergeschikt maken aan wie men is als persoon, doen wat beloofd is, eerlijk zijn en zich kwetsbaar durven opstellen (authenticiteit).

Inhoud

| | |
|-----------------------------|---|
| Samenvatting..... | |
| Lijst van afkortingen | |
| 1 | Inleiding 6 |
| 1.1 | Aanleiding..... 6 |
| 1.2 | Probleemstelling..... 7 |
| 2 | Literatuuronderzoek..... 8 |
| 2.1 | Dienend leiderschap..... 8 |
| 2.1.1 | Definitie van dienend leiderschap..... 9 |
| 2.1.2 | Vergelijking met verwante leiderschapstheorieën 10 |
| 2.1.3 | Antecedenten van dienend leiderschap 11 |
| 2.1.4 | Uitkomsten van dienend leiderschap..... 12 |
| 2.2 | Psychologische veiligheid in het werkteam 12 |
| 2.2.1 | Definitie van (werk)team 12 |
| 2.2.2 | Definitie van psychologische veiligheid 13 |
| 2.2.3 | Psychologische veiligheid versus interpersoonlijk vertrouwen 13 |
| 2.2.4 | Antecedenten van psychologische veiligheid..... 14 |
| 2.2.5 | Uitkomsten van psychologische veiligheid..... 14 |
| 2.3 | Innovatief werkgedrag..... 14 |
| 2.3.1 | Definitie van innovatief werkgedrag..... 14 |
| 2.3.2 | Vergelijking innovatief werkgedrag met verwante concepten..... 15 |
| 2.3.3 | Antecedenten van innovatief werkgedrag 15 |
| 2.3.4 | Uitkomsten van innovatief werkgedrag 17 |
| 2.4 | De relatie tussen dienend leiderschap en psychologische veiligheid 17 |
| 2.5 | De relatie tussen psychologische veiligheid en innovatief werkgedrag..... 19 |
| 2.6 | De relatie tussen dienend leiderschap en innovatief werkgedrag..... 21 |
| 2.6.1 | Dienend leiderschap en innovatief werkgedrag 21 |
| 2.6.2 | De relatie tussen dienend leiderschap en aan innovatief werkgedrag verwante concepten..... 21 |

| | | |
|------------|--|----|
| 3 | Methodologie | 23 |
| 3.1 | Methode van onderzoek | 23 |
| 3.2 | Dataverzameling | 24 |
| 3.3 | Operationalisatie | 24 |
| 3.3.1 | Controlevariabelen | 25 |
| 3.3.2 | Dienend leiderschap, de onafhankelijke variabele | 25 |
| 3.3.3 | Psychologische veiligheid, de mediator | 26 |
| 3.3.4 | Innovatief werkgedrag, de afhankelijke variabele | 26 |
| 3.4 | Data-analyse | 27 |
| 4 | Resultaten | 28 |
| 4.1 | Preliminare analyses | 28 |
| 4.1.1 | Controlevariabelen | 28 |
| 4.1.2 | Centrale onderzoeksvariabelen | 29 |
| 4.2 | Toetsen van verbanden | 30 |
| 4.2.1 | T-toets | 30 |
| 4.2.2 | Correlatieanalyse | 30 |
| 4.3 | Hypothesetoetsing | 33 |
| 4.4 | Nadere analyses | 36 |
| 5. | Conclusie, discussie en aanbevelingen | 36 |
| 5.1 | Conclusie | 37 |
| 5.2 | Vergelijking met theoretische bevindingen | 38 |
| 5.3 | Beperkingen van het onderzoek | 41 |
| 5.4 | Bijdrage aan wetenschappelijke literatuur | 43 |
| 5.5 | Aanbevelingen voor de praktijk | 44 |
| | Literatuurlijst | 45 |
| Bijlage 1: | Vragenlijst | 56 |
| Bijlage 2: | Meetinstrument psychologische veiligheid | 63 |
| Bijlage 3: | Meetinstrument innovatief werkgedrag | 64 |
| Bijlage 4: | Pearson correlaties IWG-dimensies | 67 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Bijlage 5: | Bepalen van normale verdeling..... | 68 |
| Bijlage 6: | Spreidingsdiagrammen voor verbanden tussen kwantitatieve variabelen..... | 73 |
| Bijlage 7: | Regressieanalyse 8 DL-dimensies en psychologische veiligheid | 76 |
| Bijlage 8: | Regressieanalyse 8 DL-dimensies en innovatief werkgedrag | 77 |
| Bijlage 9: | Regressieanalyse controlevariabelen en dienend leiderschap | 78 |
| Bijlage 10: | Vergelijking steekproef met totale onderzoekspopulatie | 79 |

Lijst van afkortingen

DL – dienend leiderschap

IWG – innovatief werkgedrag

OCB – organizational citizenship behaviour

PV – psychologische veiligheid

1 Inleiding

Dit eerste hoofdstuk bestaat uit 2 onderdelen. In de eerste paragraaf wordt de aanleiding van het onderzoek besproken. De centrale onderzoeksvragen en de bijbehorende deelvragen worden in paragraaf 1.2 geformuleerd.

1.1 Aanleiding

Bijna 30 jaar geleden werd in de wetenschappelijke literatuur al gesteld dat innovatie een centrale rol speelt als het gaat om het voortbestaan van bedrijven op de lange termijn (Ancona & Caldwell, 1987). Voor hedendaagse organisaties wordt innovatie zelfs gezien als de belangrijkste uitdaging doordat verhevigde concurrentiekrachten¹ bedrijven dwingen om sneller te innoveren als voorheen (Volberda, Van Den Bosch & Jansen, 2006, p. 25).

Hoewel innovatie voornamelijk wordt geassocieerd met de private sector (Southall, 2013, p. 34), stellen Mulgan en Albury (2003, p. 5) dat innovatie ook in de publieke sector van essentieel belang is om betere manieren te vinden om aan (veranderende) behoeften van klanten tegemoet te komen, problemen op te lossen, beter gebruik te maken van bronnen en technologieën, kosten te beperken, efficiëntie te vergroten en bedrijfsresultaten te verbeteren.

Hoe innovatief een bedrijf is, wordt voornamelijk bepaald door de mate waarin werknemers² innovatief werkgedrag³ (IWG) vertonen (Abstein, Heidenreich & Spieth, 2014, p. 91). Elk nieuw product of innovatie start namelijk met 1 persoon in de organisatie die een vernieuwend idee heeft en dit idee in actie wil omzetten (Anseel & Devloo, 2009, p. 144). Getz en Robinson (2003, p. 134) suggereren dat maar liefst 80% van de verbeterideeën in organisaties afkomstig zijn van medewerkers. De andere 20% is afkomstig van top-down opgelegde verbeterprogramma's. Gelet op het belang van IWG van medewerkers voor bedrijfssucces in de huidige bedrijfsomgeving, is het nu de vraag hoe dit gedrag bij alle werknemers, en niet alleen bij werknemers die werken in functies die innovatie-georiënteerd zijn, gestimuleerd kan worden (De Jong & Den Hartog, 2010, p. 34). Want zoals Senge (1990) al zei: 'It is just not possible any longer to figure it out from the top' (p. 4).

Vaak is beargumenteerd dat de loyaliteit van werknemers niet ligt bij de organisatie maar bij hun directe leidinggevendenden (o.a. Therkelsen & Fiebich, 2003, p. 120; Southall, 2013, p. 16). Hoewel veel taken en rollen van leidinggevendenden reeds vastliggen hebben zij wel altijd enigszins vrije keuze in hoe zij hun medewerkers leiden (Purcell, 2003, p. 55). Met hun gedrag zijn leiders in staat om het klimaat voor innovatie te beïnvloeden (Southall, 2013, p. 38). In dit onderzoek uitgegaan van onder andere Manz, Bastien, Hostager en Shapiro (1989); Mumford Scott, Gaddis en Strange (2002); Jansen, Vera en Crossan (2009), en; Yukl (2009), die allen stellen dat leiderschap 1 van de meest invloedrijke voorspellers is van IWG.

In de wetenschappelijke literatuur is de laatste jaren steeds meer aandacht voor de relatie tussen leiderschap en innovatie (Rosing, Frese & Bausch, 2011, p. 956). Van de verschillende leiderschapsstijlen die die in de wetenschappelijke literatuur worden onderkend, is voornamelijk transformationeel leiderschap in verband gebracht met IWG, maar er zijn ook positieve correlaties

¹ Deze verhevigde concurrentiekrachten zijn ontstaan door onder andere: de mondialisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, kortere productlevenscycli en toenemende agressiviteit van concurrenten (Volberda et al., 2006, p. 25).

² De termen werknemers, medewerkers en ondergeschikten worden in dit rapport door elkaar gebruikt, maar kunnen in het kader van dit rapport als elkaars synoniemen worden beschouwd.

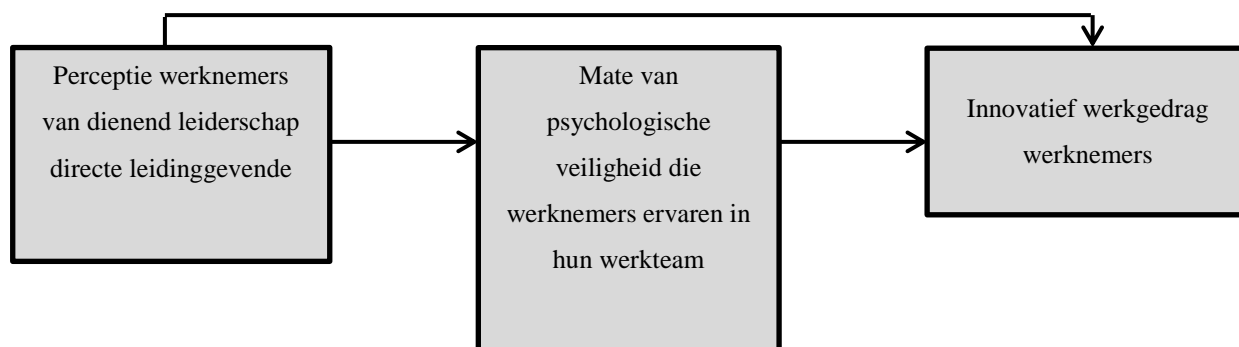
³ Engelstalige term: innovative work behaviour.

gevonden tussen IWG en transactioneel leiderschap, leader- member exchange, participatief leiderschap, initiating structure, consideration supervisor support en ambidextrous leiderschap (Rosing et al., 2011). In dit rapport zal de relatie tussen dienend leiderschap⁴ (DL) en IWG centraal staan. Hoewel deze relatie niet eerder is onderzocht, zijn er aanwijzingen in de wetenschappelijke literatuur dat DL IWG bij werknemers stimuleert. Zo is door Walumbwa, Hartnell en Oke (2010) onderzoek gedaan naar de relatie tussen DL en het aan IWG verwante concept organizational citizenship behaviour (OCB).⁵ Uit dit onderzoek is gebleken dat DL, OCB bij medewerkers doet toenemen en dat er een mediërende rol is weggelegd voor zowel organizational justice climate als service climate. Walumbwa et al. (2010, p. 526) doen de aanbeveling dat in toekomstig onderzoek naar de relatie tussen DL en OCB, andere klimaten worden meegenomen als mediërende variabelen zoals het klimaat van psychologische veiligheid⁶ (PV). Deze opmerking van Walumbwa et al. (2010) ligt in de lijn met empirische onderzoeken waaruit is gebleken dat een klimaat van PV positief samenhangt met OCB⁷ en innovatie (o.a. West, 1990, p. 320; Bear & Frese, 2003; Detert & Burris, 2007; Liang & Tui, 2012) en dat leiders met hun gedrag het klimaat van PV in teams kunnen vergroten (o.a. Edmondson, 2004; Hirak, Peng, Carmeli & Schaubroeck, 2012; Kruzich, Mienko & Courtney, 2014). Een andere aanwijzing in de literatuur dat DL, IWG bevordert is te vinden in het onderzoek van Van Dierendonck en Nuijten (2011) naar de relatie tussen DL en taking charge als onderdeel van OCB waarbij taking charge op een gelijkaardige manier gedefinieerd is als IWG in dit onderzoek.⁸ Gezien het beperkte aantal respondenten (48) in het onderzoek van Van Dierendonck en Nuijten (2011), is nader onderzoek nodig om de betrouwbaarheid van het door hen gevonden positieve verband tussen DL en taking charge (lees: IWG) vast te stellen.

1.2 Probleemstelling

Gelet op hetgeen is gebleken uit de in paragraaf 1.1 benoemde onderzoeken, is de verwachting in dit onderzoek dat er een positieve relatie is tussen DL en IWG en dat deze relatie (gedeeltelijk) gemedieerd wordt door de mate van PV die werknemers in hun werkteam ervaren. De variabelen die in dit onderzoek centraal staan en de verwachte relaties tussen deze variabelen zijn weergegeven in onderstaande figuur 1.

Figuur 1: Onderzoeksmodel



⁴ Engelstalige term: servant leadership.

⁵ IWG kan worden gezien als een onderdeel van OCB. Zie ook paragraaf 2.3.2 van dit rapport.

⁶ Engelstalige term: psychological safety.

⁷ Hoewel OCB niet hetzelfde is als IWG, kan IWG worden gezien als een onderdeel van OCB, zie ook paragraaf 2.3.2 van dit rapport.

⁸ De in dit rapport gehanteerde definitie van IWG staat in paragraaf 2.3.1 van dit rapport. De definitie van taking charge is te vinden in paragraaf 2.6.2 van dit rapport.

In het verlengde van bovenstaand onderzoeksmodel, zijn de onderzoeksvragen die in dit rapport centraal staan de volgende:

1. Wat is de invloed van de perceptie van werknemers over de mate waarin hun directe leidinggevende dienend leiderschap vertoont, op het innovatieve werkgedrag van deze werknemers?
2. In hoeverre wordt de relatie tussen de perceptie van werknemers over de mate waarin hun directe leidinggevende dienend leiderschap vertoont en het innovatieve werkgedrag van deze werknemers, gemedieerd door de mate van psychologische veiligheid die werknemers ervaren in hun werkteam?

Bij deze onderzoeksvragen zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke overeenkomsten en verschillen tussen dienend leiderschap en aan dienend leiderschap verwante leiderschapstheorieën kan men onderscheiden?
2. Wat zijn antecedenten en uitkomsten van dienend leiderschap?
3. Hoe verhoudt het begrip psychologische veiligheid zich tot het hieraan verwante begrip vertrouwen?
4. Wat zijn antecedenten en uitkomsten van psychologische veiligheid?
5. Welke overeenkomsten en verschillen tussen innovatief werkgedrag en aan dit begrip verwante concepten kan men onderscheiden?
6. Wat zijn antecedenten en uitkomsten van innovatief werkgedrag?
7. Hoe is de relatie tussen dienend leiderschap en psychologische veiligheid?
8. Hoe is de relatie tussen psychologische veiligheid en innovatief werkgedrag?
9. Hoe is de relatie tussen dienend leiderschap en innovatief werkgedrag?

Alle 9 deelvragen worden in hoofdstuk 2 van dit rapport behandeld. Voor de deelvragen 7, 8 en 9 geldt dat in hoofdstuk 2 allereerst wordt bekeken wat in de wetenschappelijke literatuur reeds bekend is over de relaties tussen DL, PV en IWG. Aan de hand hiervan worden hypothesen opgesteld die getoetst worden in een onderzoek waarvan de werkwijze staat omschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van het uitgevoerde onderzoek welke leiden tot een beantwoording van de centrale onderzoeksvragen in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 5 wordt het onderzoek daarnaast ook bediscussieerd en worden aanbevelingen gedaan.

2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt een synthese gegeven van wat in de wetenschappelijke literatuur reeds bekend is over DL, PV en IWG en over de relaties tussen deze 3 variabelen. Daarbij passeren zowel theoretische inzichten als empirische onderzoeken naar deze relaties de revue. Dit leidt tot hypothesen die in hoofdstuk 4 van dit rapport worden getoetst. De kernbegrippen die in dit onderzoek centraal staan worden besproken in paragraaf 2.1 (DL), 2.2 (PV) en 2.3 (IWG). De relaties tussen deze 3 begrippen komen in paragraaf 2.4 (DL en PV), 2.5 (PV en IWG) en 2.6 (DL en IWG) aan de orde.

2.1 Dienend leiderschap

In paragraaf 2.1.1 wordt een definitie gegeven van DL en worden de 8 dimensies van DL omschreven. Vervolgens wordt DL vergeleken met enkele andere leiderschapstheorieën in paragraaf 2.1.2. Ook de antecedenten (paragraaf 2.1.3) en uitkomsten (paragraaf 2.1.4) van DL worden behandeld.

2.1.1 Definitie van dienend leiderschap

In 1970 heeft Greenleaf (1904-1990) met zijn essay 'The Servant as Leader', DL geïntroduceerd in de wetenschappelijke literatuur. Hij maakte een onderscheid tussen zij die voornamelijk willen leiden en zij die voornamelijk willen dienen (Greenleaf, 1970, 1977 en 2002). Volgens Greenleaf (2002) is een dienend leider als volgt te onderscheiden van andere leiders: 'The difference manifests itself in the care taken by the servant-first to make sure the other people's highest priority needs are being served . . . Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants?' (p. 27). DL benadrukt het belang van leiders om voor hun ondergeschikten te zorgen waardoor vertrouwen, initiatief en morele verantwoordelijkheid worden gecreëerd. De dienend leider maakt de behoeften van anderen tot zijn hoogste prioriteit waardoor hij een boegbeeld voor goed en rechtvaardig gedrag wordt (Todnem & Burnes, 2013, p. 24).

Hoewel Greenleaf DL meer dan 40 jaar geleden introduceerde en het empirische onderzoek naar deze leiderschapsstijl 15 jaar geleden is gestart, is er nog steeds geen sprake van een algemeen aanvaarde definitie en bijbehorend theoretisch model van DL. In de wetenschappelijke literatuur zijn op dit moment⁹ maar liefst 20 modellen van DL en 16 bijbehorende vragenlijsten in de omloop (Rohm, 2013, p. iii). In dit rapport wordt uitgegaan van de definitie en het theoretische model van DL als opgesteld door Van Dierendonck en Nuijten (2011). Na een uitgebreide review van misschien wel alle op dat moment bestaande literatuur en modellen van DL (Rohm, 2013, p. 50), ontwikkelde Van Dierendonck en Nuijten (2011) een 8-dimensionaal model van DL en een bijbehorende vragenlijst.

Een *dienend leider* wordt in dit rapport gezien als iemand die zijn¹⁰ motivatie om te leiden combineert met zijn behoefte om te dienen en de volgende 8 eigenschappen vertoont: empowerment, accountability, nederigheid¹¹, dienstbaarheid¹², authenticiteit¹³, moed¹⁴, vergeving¹⁵ en rentmeesterschap¹⁶ (Van Dierendonck, 2011, p. 1228; Van Dierendonck & Nuijten, 2011, p. 251-252). Deze 8 eigenschappen, in dit rapport ook wel DL-dimensies genoemd, worden hieronder omschreven. *Empowerment* richt zich op het in staat stellen en aanmoedigen van werknemers om zich persoonlijk te ontwikkelen (Conger, 2000). Het doel is om een proactieve houding en zelfvertrouwen te bevorderen waardoor werknemers een gevoel van persoonlijke macht krijgen (Laub, 1999). Gedragingen als het sturen op het nemen van zelfstandige beslissingen, het delen van informatie en het coachen op innovatieve prestaties vallen allen onder het empoweren van medewerkers (Konczak, Stelly & Trusty, 2000).

Accountability houdt in dat de dienend leider individuele werknemers en teams verantwoordelijk houdt voor prestaties die binnen hun controle liggen. De dienend leider zorgt ervoor dat mensen weten wat van hen wordt verwacht, hetgeen zowel de werknemers als de organisatie ten goede komt (Froiland, Gordon & Picard, 1993). Door het stellen van kaders waarbinnen medewerkers vrij zijn om doelen te bereiken geeft de dienend leider blijk van vertrouwen in zijn werknemers.

Nederigheid gaat over de mate waarin een leider de behoeften van anderen boven die van hemzelf kan zetten en hen de benodigde steun en lof kan geven. Wanneer een taak succesvol is volbracht, trekt de

⁹ Dit was de stand van zaken in oktober 2013. Zie: Rohm, 2013, p. iii.

¹⁰ Waar 'zijn' staat, kan ook 'haar' worden gelezen, idem voor 'hij' en 'zij'.

¹¹ De Engelstalige term is 'standing back'.

¹² De Engelstalige term is 'humility'.

¹³ De Engelstalige term is 'authenticity'.

¹⁴ De Engelstalige term is 'courage'.

¹⁵ De Engelstalige term is 'interpersonal acceptance'.

¹⁶ De Engelstalige term is 'stewardship'.

dienend leider zich terug. Nederigheid wordt verondersteld nauw verwant te zijn aan de andere 7 dimensies van DL (Van Dierendonck & Nuijten, 2011, p. 1252).

Dienstbaarheid is het vermogen om eigen talenten en prestaties in het juiste perspectief te zien (Patterson, 2003). De dienend leider durft toe te geven dat hij niet onfeilbaar is en dat ook hij fouten maakt (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005). Een dienend leider kent zijn eigen sterktes en zwaktes goed, durft toe te geven dat hij kan profiteren van de kennis van anderen en gaat actief op zoek naar deze kennis (Van Dierendonck 2011, p. 1233; Van Dierendonck & Nuijten, 2011, p. 252).

Authenticiteit gaat over trouw zijn aan zichzelf doordat iemand zich uitdrukt op een manier die consistent is met zijn werkelijke gedachten en gevoelens (Harter, 2002). De authenticiteit van een dienend leider kan zich onder andere uiten in de volgende gedragingen: doen wat beloofd is, zichtbaar zijn binnen de organisatie, eerlijk zijn en zich kwetsbaar op durven stellen (Van Dierendonck, 2011, p. 1233). Vanuit een organisatieperspectief kan authenticiteit worden beschouwd als zich zodanig gedragen dat professionele rollen ondergeschikt zijn aan wie het individu is als persoon (Halpin & Croft, 1966).

Moed houdt in dat de dienend leider risico's durft te nemen en oude problemen op nieuwe manieren benadert (Greenleaf, 1991). Volgens Greenleaf (1991) is moed een belangrijk kenmerk van een dienend leider en onderscheidt dit hem van andere leiders. In een organisationele context gaat moed over het ter discussie stellen van conventionele werkmethoden (Hernandez, 2008), hetgeen essentieel is voor innovatie en creativiteit (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Moed is gerelateerd aan proactief gedrag en impliceert het creëren van nieuwe paden. Om dit te kunnen doen moet men zich sterk laten leiden door waarden en overtuigingen (Russell & Stone, 2000).

Vergeving gaat over empathie en vergeving. Een dienend leider kan zich verplaatsen in anderen, is in staat hun gevoelens te begrijpen en warmte en compassie te tonen. Ook kan hij vergeven en koestert hij geen wrokgevoelens. De dienend leider vindt het belangrijk om een sfeer van vertrouwen te creëren waarin mensen zich geaccepteerd voelen en fouten durven maken zonder dat zij worden afgewezen. Doordat men het gedrag van de ander begrijpt wordt het ontstaan van hoogwaardige interpersoonlijke relaties gefaciliteerd (Van Dierendonck en Nuijten, 2011, p. 252).

Rentmeesterschap is de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie als geheel en om dienen voor controle en zelfbelang te plaatsen (Spears, 1995; Block, 1993). Door het juiste voorbeeld te geven kunnen leiders anderen stimuleren om in het gezamenlijk belang te handelen (Van Dierendonck, 2011, p. 1234). Rentmeesterschap is nauw verwant aan sociale verantwoordelijkheid, loyaliteit en teamwork. Deze 3 begrippen zijn allen een representatie van een gevoel van identificatie met, en gevoel van verplichting aan, een gezamenlijk doel dat verder reikt dan het individuele belang (Van Dierendonck & Nuijten, 2011, p. 252).

Deze 8 DL-dimensies kunnen volgens Nuijten (2009) worden onderverdeeld in de 2 kerndimensies waaruit dienend-leiderschapsgedrag bestaat, namelijk: dienen (nederigheid, dienstbaarheid, vergeving en authenticiteit) en leiden (empowerment, rentmeesterschap, accountability en moed).

2.1.2 Vergelijking met verwante leiderschapstheorieën

Het concept van DL valt, in vergelijking met andere omschrijvingen van leiderschap in de wetenschappelijke literatuur, in het bijzonder op door de nadruk die hierin wordt gelegd op de emotionele, relationele en morele dimensies van leiderschap (Reed, Vidaver-Cohen & Coldwell, 2011, p. 416). De 7 leiderschapstheorieën die volgens Van Dierendonck (2011, p. 1235) de meeste overlap vertonen met DL zijn: transformationeel leiderschap, ethisch leiderschap, authentiek leiderschap, empowering leiderschap, level 5 leiderschap, spiritueel leiderschap en self-sacrificing leiderschap. Op de overeenkomsten en verschillen tussen DL en de 4 eerstgenoemde leiderschapstheorieën zal hieronder nader worden ingegaan.

Transformationeel leiderschap.

Een transformationeel leider legt, net als de dienend leider, de nadruk op de ontwikkeling van zijn ondergeschikten door aandacht te hebben voor het individu, intellectuele stimulatie en ondersteuning. Er is een overlap met de volgende karakteristieken van DL: empowerment, accountability, moed¹⁷ en rentmeesterschap. Nederigheid, dienstbaarheid, authenticiteit en vergeving zijn geen expliciete elementen van transformationeel leiderschap. Het belangrijkste verschil tussen de beide vormen van leiderschap is dat bij transformationeel leiderschap de ontwikkeling van ondergeschikten als doel heeft om de organisatie beter te doen presteren terwijl bij DL de focus niet wordt gelegd op de organisatie maar op het bevorderen van het welzijn van de medewerkers (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004, p. 85; Van Dierendonck, 2011, p. 1235).

Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap als gedefinieerd door Brown, Trevino en Harrison (2005) is een leiderschapsstijl die het belang benadrukt van directe betrokkenheid van werknemers, het opbouwen van vertrouwen en het vertonen van ethisch gedrag. Net als bij DL is er aandacht voor het geven om mensen, integriteit, vertrouwen, het goede doen in het belang van de gemeenschap en het nemen van eerlijke beslissingen. Er is een overlap met de DL-dimensies empowerment, nederigheid, vergeving en rentmeesterschap (Van Dierendonck 2011, p. 1236). Authenticiteit, accountability, dienstbaarheid en moed zijn geen onderdeel van ethisch leiderschap. Het belangrijkste verschil tussen ethisch leiderschap en DL is dat bij ethisch leiderschap de nadruk vooral wordt gelegd op richtlijnen en normen voor gedrag, terwijl in DL de nadruk meer ligt op de ontwikkeling van ondergeschikten vanuit wat zij zelf denken dat goed is.

Authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap is een onderdeel van DL (Sendjaya & Cooper, 2011, p. 418). Buiten authenticiteit en empowerment (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013, p. 69) ziet men de overige 6 DL-dimensies bij authentiek leiderschap echter niet terug.¹⁸ Het grootste verschil tussen DL en authentiek leiderschap is dat authentiek zijn niets zegt over de moraliteit van het handelen van de leider. Men kan bijvoorbeeld ook authentiek zijn en daarmee de belangen van ondergeschikten schaden, iets wat voor de dienend leider ondenkbaar is (Van Dierendonck, 2011, p. 1237).

Empowering leiderschap

Empowering leiderschap is een onderdeel van DL (Pearce & Sims, 2002). Behalve de dimensie empowerment ziet men de overige 7 dimensies van DL bij empowering leiderschap niet terug. Het grootste verschil tussen DL en empowering leiderschap is dat de dienend leider als doel heeft om de ontwikkeling en groei van het individu binnen de organisatie te stimuleren terwijl bij de empowering leider organisatiedoelen centraal staan.

2.1.3 Antecedenten van dienend leiderschap

Van Dierendonck (2011, p. 1233) maakt in zijn conceptuele model van DL onderscheid tussen antecedenten en uitkomsten van DL. De centrale antecedenten zijn 'de motivatie om te leiden' en 'de behoefte om te dienen' welke voorkomen uit 2 andere antecedenten zijnde individuele karakteristieken

¹⁷ Volgens Smith et al. (2004, p. 84) is moed, in de zin van het nemen van risico's en de bereidheid om over te schakelen op meer effectieve werkwijzen en systemen, overigens juist een kenmerkende eigenschap van de transformationeel leider en niet van de dienend leider.

¹⁸ Er is bij authentiek leiderschap in beperkte mate overigens wel sprake van nederigheid omdat de authentiek leider bereid is te leren. De andere aspecten van nederigheid, namelijk op de achtergrond blijven en ruimte geven aan anderen ontbreken (Van Dierendonck, 2011, p. 1237).

en cultuur. Er zijn 3 relevante individuele karakteristieken van de leider, namelijk: zelfdeterminatie, moreel-cognitieve ontwikkeling en cognitieve complexiteit. Culturele dimensies die een invloed kunnen hebben op het voorkomen van DL binnen organisatie zijn: een hoge mate van humane oriëntatie (aanmoedigen en belonen van rechtvaardigheid, altruïsme, vriendschappelijkheid, generositeit, zorgzaamheid en vriendelijkheid) en een lage machtsafstand (de mate waarin een organisatie autoriteit en machts- en statusverschillen accepteert).

2.1.4 Uitkomsten van dienend leiderschap

Van Dierendonck (2011) stelt dat DL 2 belangrijke uitkomsten kent, namelijk: een hoogwaardige individuele relatie tussen leider en ondergeschikte die gekenmerkt wordt door affectie, respect, contributie en loyaliteit, en; een psychologisch klimaat op het niveau van het team en de organisatie dat wordt gekenmerkt door vertrouwen en rechtvaardigheid. Beide uitkomsten beïnvloeden op hun beurt ondergeschikten op het niveau van het individu (zelfverwezenlijking, positieve werkinstelling en betere prestaties), het team (verhoogde teameffectiviteit) en de organisatie (meer aandacht voor duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid). Van Dierendonck (2011, p. 1244) geeft aan dat zijn conceptuele model in hoofdzaak een theoretische basis heeft aangezien er nog maar weinig empirisch onderzoek naar DL is gedaan.

Ook Parris en Peachey (2013) wijzen erop dat het empirisch onderzoek naar DL nog steeds beperkt is. Na een uitgebreid literatuuronderzoek kwamen zij tot de conclusie dat de meerderheid van het onderzoek naar DL bestaat uit de ontwikkeling van theoretische kaders en bijbehorende meetinstrumenten. Uit de empirische onderzoeken die wel zijn uitgevoerd is onder andere gebleken dat DL het vertrouwen in leider en organisatie vergroot (Joseph & Winston, 2005; Washington, Stutton & Feild, 2006; Sendjaya & Pekerti, 2010), OCB bevordert (Erhart, 2004; Walumbwa et al., 2010; Ebener & O'Connell, 2010; Hu & Liden, 2011), positief gerelateerd is aan procedurele rechtvaardigheid (Erhart, 2004; Walumbwa et al., 2010; Chung, Jung, Kyle & Petrick, 2010), de teameffectiviteit verhoogt (Irving & Longbotham, 2007; Schaubroek, Lam & Peng, 2011; Hu & Liden, 2011), de medewerkerstevredenheid verhoogt (Mayer, Bardes & Piccolo, 2008; Chung et al., 2010; Jenkins & Stewart, 2010), bijdraagt aan een positief werkklimaat (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko & Roberts, 2008; Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts, 2009a; Black, 2010), creativiteit bij werknemers bevordert (Neubert et al., 2008; Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts, 2009b) en het commitment (aan verandering) verhoogt (Hamilton & Bean, 2005; Cerit, 2010; Van Dierendonck & Kool, 2012).

2.2 Psychologische veiligheid in het werkteam

In paragraaf 2.2.1 wordt een definitie gegeven van werkteam, gevolgd door een definitie van PV in paragraaf 2.2.2. De overeenkomsten en verschillen tussen PV en het aan PV verwante concept vertrouwen worden in paragraaf 2.2.3 behandeld. Nadat de antecedenten van PV in paragraaf 2.2.4 zijn behandeld, wordt paragraaf 2.2 afgesloten met een overzicht van de belangrijkste uitkomsten van PV in paragraaf 2.2.5.

2.2.1 Definitie van (werk)team

Dit rapport richt zich op teams in een organisationele setting. Een *team* wordt in dit rapport gezien als een verzameling individuen die van elkaar afhankelijk zijn in hun taken, gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor resultaten, door zichzelf en door anderen gezien worden als een sociale entiteit die is ingebed in een groter sociaal systeem (bijvoorbeeld een business unit of het bedrijf als geheel) en die hun relaties managen over organisatiegrenzen heen (Cohen & Bailey, 1997, p. 241). Cohen en Bailey (1997, p. 241) onderscheiden 4 typen teams, namelijk: werkteams, parallelle teams, projectteams en

managementteams. Dit onderzoek richt zich op werkteams en sluit aan bij de definitie die Cohen en Bailey (1997, p. 242) hieraan geven, zijnde: *werkteams* zijn continue werkunits die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het produceren van goederen of het leveren van diensten. Wanneer in dit rapport gesproken wordt over team wordt daarmee steeds werkteam bedoeld.

2.2.2 Definitie van psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid (PV) verwijst naar iemands percepties over de consequenties van het nemen van een risico op interpersoonlijk vlak. Het bestaat uit aannames over hoe anderen zullen reageren wanneer men een interpersoonlijk risico neemt, bijvoorbeeld door het stellen van een vraag, het vragen om feedback, het uitspreken van een afwijkende mening, het benoemen van een fout of het voorstellen van een nieuw idee (Edmondson, 1999, p. 354). Mensen wegen de potentiële actie die zij van plan zijn te nemen af tegen het interpersoonlijke klimaat in de groep door zichzelf af te vragen: ‘Als ik x doe, wordt ik dan gekwetst, beschaamd of bekritiseerd?’ Indien het antwoord op deze vraag ‘nee’ is, betekent dit dat het interpersoonlijke klimaat door het individu als psychologisch veilig wordt beschouwd en dat de voorgenomen actie doorgang kan vinden (Edmondson, 2004, p. 4). Teams die psychologisch veilig zijn worden gekenmerkt door vertrouwen, respect voor en zorg voor elkaar. PV staat niet gelijk aan een gezellige omgeving zonder druk of problemen, waarin iedereen met elkaar bevriend is. Wel beschrijft het een klimaat waarin de focus kan liggen op productieve discussies en het behalen van gezamenlijke doelen omdat mensen minder geneigd zijn om zich te richten op zelfbescherming (Edmondson, 2004, p. 5).

2.2.3 Psychologische veiligheid versus interpersoonlijk vertrouwen

Interpersoonlijk vertrouwen duidt op iemands bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de ander omdat hij verwacht dat de toekomstige acties van de ander in zijn belang zullen zijn, ook wanneer het niet mogelijk is om die ander te monitoren (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, p. 712). De begrippen PV en interpersoonlijk vertrouwen zijn nauw aan elkaar verwant daar bij beide een psychologische toestand wordt beschreven en er sprake is van een bepaalde kwetsbaarheid voor de acties van anderen (Edmondson, 2004, p. 243). Met regelmaat putten wetenschappers dan ook uit literatuur omtrent vertrouwen in hun onderzoek naar PV en andersom.¹⁹ In de literatuur wordt vertrouwen zowel omschreven als een kenmerk van een psychologisch veilig klimaat (zie paragraaf 2.2.2 en 2.2.4), als als een antecedent van een psychologisch veilig klimaat. Zo stelt Edmondson (2004, p.17) dat interpersoonlijk vertrouwen in relaties binnen een groep (met de leidinggevende en met andere medewerkers) PV tot stand brengt. Zij verwijst daarbij naar 2 onderzoeken, namelijk naar dat van Kahn (1990) en naar dat van May, Gilson & Hartner (2004). Kahn (1990, p. 708) kwam na een kwalitatief onderzoek onder 16 medewerkers van een architectenbureau in de VS tot de conclusie dat interpersoonlijke relaties (tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevend) die worden gekenmerkt door vertrouwen en ondersteuning, leiden tot een veilig psychologisch klimaat. May et al. (2004) deden onderzoek onder 213 medewerkers van een administratieve afdeling van een verzekeringsmaatschappij in de VS en toonde aan dat vertrouwen tussen medewerkers onderling een positief effect had op hun gevoel van PV ($r = 0.14$). De relatie die zij vonden tussen de perceptie van de medewerkers over de mate waarin hun leidinggevende vertrouwenswaardig gedrag²⁰ vertoonde en hun gevoel van PV was nog sterker ($r = 0.54$). Ook in later onderzoek is vertrouwen als

¹⁹ Zie bijvoorbeeld: May et al., 2004, p. 15; Tjosvold, 2004; De Jong & Elfring, 2010; Gong, Chaung, Wang & Huang, 2012.

²⁰ May et al. (2004, p. 16) zijn hierbij uitgegaan van Whitener, Chaiken & Hazlewood (1998) die de volgende 5 categorieën vertrouwenswaardig gedrag van leidinggevend onderscheiden: voorspelbaarheid, integriteit, medewerkers laten participeren in beslissingen (Engelstalige term: sharing of control), open communicatie en welwillendheid (Engelstalige term: benevolence).

antecedent van PV onderzocht. Zo bleek in het onderzoek van Schaubroeck, Lam & Peng (2011) onder 999 werknemers uit Hong Kong en de USA van een multinationale bank, dat er een sterke relatie bestaat tussen affectief²¹ vertrouwen in de leider en het gevoel van PV bij medewerkers ($r = 0.58$).

2.2.4 Antecedenten van psychologische veiligheid

Edmondson (2004, p. 13-22) noemt 5 antecedenten van PV, namelijk: gedrag van de leider, interpersoonlijke relaties binnen de groep die worden gekenmerkt door respect en vertrouwen, practice fields²², een ondersteunende organisationele context en emergente groepsdynamieken. Het gedrag van de leider wordt geacht een significante invloed te hebben op de 4 overige antecedenten en kan daarom als belangrijkste antecedent worden aangemerkt (Edmondson, 2004, p. 36).

2.2.5 Uitkomsten van psychologische veiligheid

Al tientallen jaren, op zowel organisatie- groeps- als individueel niveau, is een centraal thema in het onderzoek naar PV dat het de bereidheid vergroot om door middel van ideeën en acties bij te dragen aan een gezamenlijk doel (Edmondson & Lei, 2014, p. 24). Zo helpt het te verklaren waarom werknemers informatie en kennis delen (Collings & Smith, 2006), met suggesties komen voor verbeteringen (Detert & Burris, 2007; Liang, Farh & Farh, 2012) en initiatief nemen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen (Bear & Frese, 2003). Andere uitkomsten waar PV uitvoerig mee in verband mee is gebracht, zijn dat PV het team- en organisatieleren bevordert (Bunderson & Boumgarden, 2010; Carmeli, 2007; Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 1999; Tucker, Nembhard & Edmondson, 2006) en leidt tot betere prestaties op zowel team- als organisatieniveau (Carmeli, Tishler & Edmondson, 2012; Collins & Smith, 2006; Schaubroeck et al., 2011). Op het niveau van het individu blijkt PV de creativiteit van medewerkers te bevorderen (Choo, Linderman & Schroeder, 2007; Gong et al., 2012) en voice behaviour²³ te stimuleren (Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

2.3 Innovatief werkgedrag

In deze paragraaf wordt allereerst een definitie gegeven van IWG (paragraaf 2.3.1). Vervolgens wordt IWG vergeleken met een aantal verwante concepten in paragraaf 2.3.2 en komen de antecedenten (paragraaf 2.3.3) en uitkomsten (paragraaf 2.3.4) van IWG aan de orde.

2.3.1 Definitie van innovatief werkgedrag

Innovatief werkgedrag (IWG) wordt in dit rapport gedefinieerd als: alle individuele acties, gericht op het genereren, introduceren en/of toepassen van nieuwigheden op eender welk organisatieniveau die de organisatie ten goede komen (West & Farr, 1990, p.9; Kleysen & Street, 2001, p. 285). Dit kan onder andere zijn door het bedenken en/of ontwikkelen van nieuwe producten of technologieën, veranderingen in administratieve procedures die gericht zijn op het verbeteren van werkrelaties of de applicatie van nieuwe ideeën of technologieën die gericht zijn op het vergroten van de efficiëntie en effectiviteit van werkprocessen. Een idee hoeft niet altijd geheel nieuw te zijn; ook wanneer een idee alleen al nieuw is voor de persoon, groep of organisatie waarop een vernieuwing betrekking heeft, mag er van innovatie gesproken worden (West & Farr, 1990; Anseel & Devloo, 2009). Wanneer een

²¹ Schaubroeck et al. (2011) maakte in hun onderzoek een onderscheid tussen vertrouwen gebaseerd op affect en vertrouwen gebaseerd op cognitie. Zij baseren zich bij dit onderscheid op het conceptuele model van vertrouwen van McAllister (1995, p. 26).

²² Deze term is geïntroduceerd door Senge (1990) en kan vertaald worden als oefenomgeving. Dit is een omgeving die gecreëerd wordt om te oefenen en te reflecteren, en dus te leren (Edmondson, 2004, p. 18).

²³ Zie paragraaf 2.3.2 van dit rapport voor een definitie van voice behavior.

persoon dus bijvoorbeeld een idee uit een eerdere baan meebrengt naar een andere organisatie, dan valt dit onder de definitie van innovatie. Aansluitend bij Scott en Bruce (1994), Janssen (2000), De Jong en Den Hartog (2010) en Abstein et al. (2014), wordt IWG beschouwd als een proces dat, net als het innovatieproces, uit de volgende 4 fasen bestaat: probleemherkenning, genereren van ideeën, promoten van ideeën en implementatie van ideeën.

2.3.2 Vergelijking innovatief werkgedrag met verwante concepten

IWG is nauw verwant aan creativiteit, voice-behaviour en proactief gedrag en kan worden gezien als een onderdeel van OCB. *Creativiteit* wordt vaak gedefinieerd als de generatie van nieuwe ideeën en kan dan ook worden gezien als een onderdeel van IWG (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005). IWG is ruimer dan creativiteit omdat het niet alleen de generatie van nieuwe ideeën omvat maar ook de promotie en implementatie ervan. Een ander verschil is dat IWG niet altijd gepaard gaat met een creatief proces.²⁴ *Voice behaviour* houdt in dat medewerkers hun ongenoegen en suggesties voor verbeteringen durven aan te geven aan hun leidinggevenden en het management (Martins & Terblanche, 2003). Het gaat de medewerker daarbij niet om het uiten van kritiek op zich, hij handelt vanuit de oprechte intentie dat zaken verbeterd worden (Van Dyne & LePine, 1998, p. 109). Net als bij IWG gaat het om werknemers die innovatieve suggesties doen voor verandering en/of aanpassingen voorstellen met betrekking tot bestaande procedures. Bij voice behaviour gaat het daarbij altijd om een bottom-up proces terwijl dat bij IWG niet het geval hoeft te zijn. Onder IWG valt bijvoorbeeld ook het doen van innovatieve suggesties richting collega's. IWG is ook ruimer dan voice behaviour omdat IWG niet alleen het doen van een suggestie of voorstel omvat maar ook de implementatie ervan. *Proactief gedrag* kan worden gedefinieerd als uit eigen initiatief tot stand gekomen acties die gericht zijn op het verbeteren van de huidige omstandigheden of het creëren van nieuwe omstandigheden (Parker, Williams & Turner, 2006). IWG kan worden gezien als proactief gedrag waarbij de nadruk wordt gelegd op nieuwigheid (Parker & Collins, 2010).

Zowel IWG als creativiteit, voice behaviour en proactief gedrag kunnen worden geschaard onder de noemer OCB (Schaubroeck & Walumbwa, 2009, p. 1276; Edmondson & Lei, 2014, p. 24), ook wel 'extra-role behaviour' genoemd (Bambale, 2014, p. 1-2). *Organizational citizenship behaviour (OCB)* is individueel gedrag dat gescheiden plaatsvindt, niet direct of expliciet door het formele beloningssysteem herkend wordt en opgeteld het effectieve functioneren van de organisatie bevordert (Organ, 1988, p. 4). Met gescheiden bedoelt Organ (1988) dat het gedrag niet als verplichte vereiste van de functie of taakomschrijving mag worden gezien. Dit gedrag is meer een persoonlijke beslissing zodat het niet vertonen van dit gedrag in het algemeen niet als strafbaar wordt gezien. Voorbeelden van OCB zijn: het helpen van nieuwkomers, meedenken, innovatief gedrag vertonen bij veranderingen en extra taken verrichten om het werk op tijd af te krijgen.

2.3.3 Antecedenten van innovatief werkgedrag

Een hele reeks studies hebben de voorbije 3 decennia belemmerende en bevorderende factoren van IWG onderzocht (Anseel & Devloo, 2009, p. 143). Deze factoren kan men onderverdelen in individuele kenmerken en groepskenmerken. Individuele kenmerken die van invloed zijn op IWG, zijn: cognitieve vaardigheden, persoonlijkheid, motivatie en kenmerken van de functie. Groepskenmerken zijn: het teamklimaat, de teamprocessen, de teamstructuur en leiderschap.

²⁴ Zie ook paragraaf 2.3.1 van dit rapport waar werd aangegeven dat een idee niet altijd geheel nieuw hoeft te zijn om van innovatie te kunnen spreken, het nieuw zijn van een idee voor de persoon, groep of organisatie waarop een vernieuwing betrekking heeft, is hiervoor voldoende.

Voor wat betreft cognitieve vaardigheden blijken zowel algemene mentale vaardigheden als verworven intelligentie²⁵ belangrijke voorwaarden voor IWG (Barron & Harrington, 1981; West, 1987; Taggar, 2002). Vooral verworven intelligentie speelt een belangrijke rol bij IWG. Vooraleer men vernieuwend kan zijn op het werk is het belangrijk dat men een uitgebreide kennis en ervaring heeft opgebouwd en de nodige werkvaardigheden tot in de puntjes beheerst (Patterson, 2002; Hülshager, Anderson & Salgado, 2007). Aan de andere kant is het zo dat uit onderzoek is gebleken dat indien medewerkers een lange tijd bij dezelfde organisatie werken, zij minder innovatief zijn (Janssen, 2004).

Persoonlijkheidskenmerken van de medewerker die IWG voorspellen zijn: openheid (West, 1987; Patterson, 1999; George & Zhou 2001), extravertie (Hülshager et al., 2007), het kunnen omgaan met onzekerheid, een hoge mate van zelfvertrouwen en een proactieve instelling (Barron & Harrington, 1981; Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006; Frese & Zapf, 1994; Patterson, 1999; Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Ook intrinsieke motivatie blijkt een belangrijke voorwaarde voor IWG, net als oprechte wil en doorzettingsvermogen (Amabile, 1983; 1996). Voor wat betreft functiekenmerken is uit onderzoek gebleken dat mensen die tevreden zijn over hun functie meer innovatief zijn op het werk (Shipton, West, Parkes, Dawson & Patterson, 2006). Ook het hebben van autonomie en uitdaging in de functie (Axtell et al., 2000; De Jong & Den Hartog, 2005), het gevoel rechtvaardig beloond te worden (Janssen, 2000) en het krijgen van training die nodig is om innovatief te kunnen zijn, leiden tot meer IWG (Basadur, Graen & Scandura, 1986).

Elementen van het teamklimaat die een belangrijke invloed uitoefenen op IWG zijn het heersen van een gemeenschappelijk visie in het team (Burch, Pavelis & Port, 2008; Gilson & Shalley, 2004) en een hoge graad van participatie (Gilson & Shalley, 2004; West & Anderson, 1996). Ook steun en normen voor innovatie zijn belangrijk (De Dreu & West, 2001; Scott & Bruce, 1994). Daarbij kan men denken aan openheid voor verandering, het aanmoedigen en belonen van nieuwe ideeën en de mogelijkheid om bestaande methodes in vraag te stellen. Ook een matige graad van taakconflict in het team blijkt bevorderend te zijn voor het IWG van teamleden (De Dreu, 2006). PV kan gezien worden als een kenmerk van het teamklimaat dat IWG bevorderend werkt. Op de relatie tussen PV en IWG wordt in paragraaf 2.5 van dit rapport nader ingegaan. Voor wat betreft teamprocessen blijkt een sterke cohesie tussen groepsleden tot meer IWG te leiden (Hülshager et al., 2007), net als een goede interne en externe communicatie (Denison, Hart & Kahn, 1996; Hoegl, Weinkauff & Gemuenden, 2004; Monge, Cozzens & Contractor, 1992). Ook de mate waarin teams de mogelijkheid openlaten dat minderheden niet akkoord gaan met de meerderheid (minority dissent) blijkt in hoge mate bij te dragen tot meer creativiteit en meer IWG (De Dreu & West, 2001; Taggar, 2002). Een laatste belangrijke factor is dat de teamleden over de nodige integratievaardigheden beschikken om de informatie en visie die bij de verschillende teamleden bestaan te verspreiden en te integreren (Stevens & Campion, 1994; Taggar, 2002). Voor wat betreft de teamstructuur blijkt een team wat job-relevant heteroog²⁶ is samengesteld meer IWG te vertonen terwijl demografische heterogeniteit²⁷ net belemmerd is voor innovatie (Hülshager et al., 2007; Webber & Donahue, 2001; West, 2002). Als het gaat om de afstemming van functies in een team op elkaar dan blijkt vooral doelafhankelijkheid²⁸ ertoe te leiden

²⁵ Bij verworven intelligentie kan men denken aan taakspecifieke kennis, vaardigheden of inzicht in procedures en methodes (Anseel & Devloo, 2009, p. 147-148).

²⁶ Job-relevante heterogeniteit betekent dat de teamleden een verschillende beroepsachtergrond hebben, andere professionele ervaringen, andere kennis en andere vaardigheden (Anseel & Devloo, 2009, p. 151).

²⁷ Demografische heterogeniteit betekent dat de teamleden verschillen in leeftijd, geslacht en/of etniciteit (Anseel & Devloo, 2009, p. 151).

²⁸ Een hoge mate van doelafhankelijkheid geeft aan dat mensen slechts hun doel kunnen behalen als de andere teamleden ook hun doel hebben bereikt. Doelafhankelijkheid wordt vaak onderscheiden van taakafhankelijkheid, ofwel de mate

dat mensen hun krachten bundelen, overleggen en verschillende perspectieven bespreken. Dit alles leidt tot verbeterde samenwerking, meer communicatie en vertrouwen, en dit leidt dan weer tot een duidelijke stijging van IWG bij de individuele teamleden (Anseel & Devloo, 2009, p. 152; Van der Vegt & Janssen, 2003; Tjosvold, Yu & Hui, 2004). De teamstructuur wordt ook bepaald door de leeftijd en de grootte van het team. Hiervoor geldt dat hoe ouder en groter teams worden, hoe minder IWG verwacht mag worden van de individuele teamleden (Gooding & Wagner, 1985; King & Anderson, 1990; Hülsheger et al., 2007). Leiderschap is 1 van de belangrijkste voorspellers van IWG (o.a. Elenkov & Manev, 2005; Gilley, McMillan & Gilley, 2009; Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011). Een democratische en participatieve leiderschapsstijl bevordert het IWG van medewerkers (Manz et al., 1989; Oldham & Cummings, 1996; Tierney, Farmer & Graen, 1999), zo ook openheid en benaderbaarheid als leider en het creëren van een vertrouwensrelatie met medewerkers (Janssen, 2002; Krause, 2004; De Jong & Den Hartog, 2007). De relatie tussen (dienend) leiderschap en IWG wordt in paragraaf 2.6 van dit rapport verder besproken.

2.3.4 Uitkomsten van innovatief werkgedrag

De belangrijkste uitkomst van IWG is dat de mate waarin medewerkers IWG vertonen in belangrijke mate bepaalt hoe innovatief een organisatie is (Abstein et al., 2014 p. 91), hetgeen in hoofdstuk 1 van dit rapport reeds is opgemerkt. In hoofdstuk 1 zijn ook een aantal uitkomsten genoemd van innovatie, namelijk dat innovatie leidt tot kostenbesparing, vergroting van efficiëntie en verbetering van bedrijfsresultaten. Ook is aangegeven dat innovatie van essentieel belang is om betere manieren te vinden om: aan (veranderende) behoeften van klanten tegemoet te komen, problemen op te lossen en gebruik te maken van bronnen en technologieën (Mulgan & Albury, 2003, p. 5; Southall, 2014). Andere positieve effecten van IWG voor organisaties zijn dat proactieve medewerkers beter presteren doordat ze beter plannen en actiever zijn in het gebruiken van nuttige informatie (Wall, Jackson & Davids, 1992). Ook leidt IWG tot soepelere werkprocessen en een betere implementatie van innovaties (Bear & Frese, 2003, p. 49).

2.4 De relatie tussen dienend leiderschap en psychologische veiligheid

Uit onderzoek is gebleken dat ondergeschikten sterk zijn gericht op het gedrag van hun teamleider en zich aan de hand van hun kennis hierover een idee vormen welk gedrag in teams wordt verwacht en geaccepteerd (Tyler & Lind, 1992; Winter & Sarros, 1997). Het gedrag van de leider blijkt dan ook een belangrijke invloed uit te oefenen op de mate van PV die medewerkers ervaren in hun werkteam. Gedragingen van leiders die het gevoel van PV van medewerkers vergroten en die eveneens kenmerkend zijn voor de dienend leider, zijn onder andere: medewerkers uitnodigen hun bijdrage te leveren en laten merken dat deze bijdragen worden gewaardeerd (Hirak et al., 2012), het samen met de teamleden formuleren van groepswaarden en hen verantwoordelijk maken voor het naleven van deze normen (Nouwen, Decuyper & Put, 2012), transparant zijn in de interactie, openstaan voor het geven en ontvangen van feedback, uitleggen met welke redenen beslissingen worden genomen en woorden en daden met elkaar overeen laten komen (Vogelensang, 2008).

Van Dierendonck (2011, p. 1233 en 1248) ziet een veilig psychologisch klimaat dat wordt gekenmerkt door vertrouwen en rechtvaardigheid, als een uitkomst van DL. Vooral de dimensies nederigheid, authenticiteit en vergeving (onderdeel interpersoonlijke acceptatie) dragen volgens Van Dierendonck (2011) bij aan het creëren van een psychologisch veilig klimaat waar ruimte is om te leren en fouten te maken. Maar ook empowerment en rentmeesterschap zijn hier van belang. Door medewerkers te empoweren wordt er een klimaat gecreëerd waarin beslissingen niet lukraak worden genomen maar

waarin de groepsleden afhankelijk zijn van elkaar om hun taken effectief te kunnen uitvoeren (Anseel & Devloo, 2009, p. 152).

pas na een proces van informatieverzameling. Ook is er ruimte voor reflectie waardoor werknemers zich vrij voelen om hun kennis te gebruiken en gericht zijn op continue ontwikkeling en leren. Rentmeesterschap is volgens Van Dierendonck (2011) van belang omdat het zich richt op het opbouwen van een community en op het creëren van een sterke band met de organisatie. De inzichten van Van Dierendonck (2011) zijn, gezien het ontbreken van empirisch onderzoek op dit gebied, hoofdzakelijk theoretisch van aard.

Voor zover de onderzoeker bekend is in slechts 1 empirisch onderzoek de relatie tussen DL en PV onderzocht, namelijk in dat van Schaubroeck et al. (2011). Zij vonden een positieve samenhang tussen DL en PV ($r = 0.37$). Schaubroeck et al. (2011) maakten een onderscheid tussen affectief vertrouwen en vertrouwen gebaseerd op cognitie, en toonde in een onderzoek onder 999 werknemers (uit Hong Kong en de USA) van een multinationale bank aan, dat DL het affectieve vertrouwen in de leider verhoogt ($r = 0.46$), wat op haar beurt het gevoel van PV op teamniveau verhoogt ($r = 0.58$). Dit gevoel van PV oefent een positieve invloed uit op de teamprestaties ($r = 0.44$). De rechtstreekse correlatie tussen DL en PV was $r = 0.37$. De relatie tussen DL en PV werd volledig gemedieerd door affectief vertrouwen (Schaubroeck et al., 2011, p. 868). Omdat het onderzoek van Schaubroeck et al. (2011) het enige onderzoek is waarin de relatie tussen DL en PV is onderzocht, wordt nu ook wat breder gekeken, namelijk naar welke gedragingen van leiders het gevoel van PV bij medewerkers bevorderen. Behandeld worden de onderzoeken van Detert en Burris (2007), Edmondson (2001) en Nembhard en Edmondson (2006).

Detert en Burris (2007) kwamen na een onderzoek onder 3.149 ondergeschikten en 223 managers in een restaurantketen in de VS tot de conclusie dat zowel (het aan DL verwante) managerial openness als (het aan DL verwante) transformationeel leiderschap, significant positief samenhangen met (het aan IWG verwante) voice behaviour. *Managerial openness* verwijst naar de percepties van ondergeschikten dat hun manager naar hen luistert, interesse toont in hun ideeën, deze serieus in overweging neemt en hier op zijn minst af te toe actie op onderneemt (Detert & Burris, 2007, p.876). Aangezien het kenmerkend is voor de dienend leider (dimensies nederigheid en dienstbaarheid) om actief op zoek te gaan naar de ideeën van anderen vanuit de overtuiging dat zij een waardevolle bijdrage kunnen inhouden, wordt verondersteld dat de dienend leider een hoge mate van managerial openness vertoont. De relatie tussen managerial openness en voice behaviour bleek in het onderzoek van Detert en Burris (2007) sterker dan die tussen transformationeel leiderschap en voice behaviour. De relatie tussen de beide leiderschapsstijlen en voice behaviour werd gedeeltelijk gemedieerd door het gevoel van PV. De correlatie die de onderzoekers vonden tussen transformationeel leiderschap en PV was $r = 0.40$, de correlatie tussen managerial openness en PV was $r = 0.42$.

Ook Edmondson (2004) benadrukt de cruciale rol die de directe leidinggevende²⁹ speelt als het gaat om het creëren van een psychologische veilig klimaat waarin teamleden hun gedachten en zorgen durven uiten. Zij spreekt hierbij niet specifiek over DL maar beschrijft wel gedragingen die kenmerkend zijn voor de dienend leider.³⁰ Edmondson stelt namelijk dat wanneer een teamleider ondersteunend is, community georiënteerd en non-defensief reageert op vragen en uitdagingen, medewerkers hieruit afleiden dat het psychologische klimaat veilig is. Het ondersteunend zijn, community georiënteerd en non-defensief, sluiten aan bij respectievelijk de volgende DL-dimensies: vergeving (onderdeel empathie), rentmeesterschap en nederigheid. Edmondson (2004, p. 15) stelt dat

²⁹ Edmondson (2004, p. 15) onderscheidt directe leiders (teamleiders, middenmanagers en supervisors) van hogere managers en directiefuncties en stelt dat vooral de directe leiders, vanwege het feit dat zij face-to-face contact hebben met de teamleden, invloed hebben op de percepties bij medewerkers als het gaat om hoe veilig zij het psychologische klimaat ervaren in hun werkteam.

³⁰ Zie ook: Schaubroeck et al., 2011, p. 866.

de volgende 3 clusters van gedragingen van leiders vooral een positieve invloed uitoefenen op het psychologische klimaat in het team: beschikbaar en benaderbaar zijn, expliciet vragen om input en feedback, voorbeeldgedrag vertonen als het gaat om openheid en toegeven dat men feilbaar is. Ook voor deze gedragingen geldt dat zij kenmerkend zijn voor de dienend leider. De bovenstaande clusters van gedragingen komen in hoge mate overeen met de volgende dimensies van DL: vergeving (onderdeel empathie), nederigheid, dienstbaarheid en authenticiteit. Edmondson baseert haar inzichten op een onderzoek onder 165 medewerkers van hartoperatieteams in 16 ziekenhuizen in de VS (Edmondson, Bohmer & Pisano 2000, 2001).

In 2006 voerden Nembhard en Edmondson (2006) een onderzoek uit onder 1440 medewerkers van 23 neonatale intensive care afdelingen in de USA en Canada waarin zij vast stelde dat leader inclusiveness het gevoel van PV in teams vergroot ($r = 0.29$). *Leader inclusiveness* houdt in dat een leider middels woorden en daden anderen uitnodigt om een bijdrage te leveren en laat blijken deze bijdragen te waarderen (Nembhard & Edmondson, 2006, p. 941). Leader inclusiveness is dan ook te vergelijken met de in de vorige paragraaf genoemde leiderschapsgedraging ‘expliciet vragen om input en feedback’. Dienend leiders worden geacht een hoge mate van leader inclusiveness te vertonen aangezien het kenmerkend is voor de dienend leider om actief op zoek te gaan naar de bijdragen van anderen (dienstbaarheid), een proactieve houding te bevorderen (empowerment) en medewerkers hiervoor te prijzen (nederigheid). In een later onderzoek van Hirak et al. (2012), wat eveneens werd uitgevoerd onder ziekenhuispersoneel, werd de relatie tussen leader inclusiveness en PV opnieuw aangetoond ($r = 0.62$).

Hoewel alleen in het hierboven besproken onderzoek van Schaubroeck et al. (2011) de relatie tussen DL en PV rechtstreeks is onderzocht, zijn er wel meerdere onderzoeken gedaan naar de invloed van DL op het aan PV verwante concept vertrouwen. Uit dit onderzoek blijkt dat de relatie tussen DL en vertrouwen sterk is. Reincke (2003) vond een correlatie van $r = 0.84$ en Joseph en Winston (2005) vonden, net als Dannhauser en Bosoff (2006) een correlatie van $r = 0.86$. Van Dierendonck (2011, p. 1248-249) geeft zelfs aan dat men, gelet op deze hoge correlaties, zou kunnen stellen dat vertrouwen in management en DL elkaars synoniemen zijn. Dit lijkt een brug te ver, aangezien in andere (latere) onderzoeken de relatie tussen DL en vertrouwen in management ook sterk bleek, maar de correlaties toch een stuk lager uitkwamen dan in bovengenoemde onderzoeken. Zo kwamen Sendjaya en Pekerti (2010, p. 653) tot een correlatie van $r = 0.51$ en was de correlatie in het hierboven al genoemde onderzoek van Schaubroeck et al. (2011) $r = 0.46$.

Gelet op hetgeen in de theorie is omschreven over de relatie tussen DL en PV, het onderzoek van Schaubroeck et al. (2011) naar deze relatie, het beschikbare empirische onderzoek naar de relatie tussen voor DL kenmerkende leiderschapsgedragingen en PV en het onderzoek naar de relatie tussen DL en het aan PV verwante concept vertrouwen, wordt de volgende hypothese opgesteld:

H1: De mate waarin werknemers hun directe leidinggevende als dienend leider beschouwen, hangt positief samen met de mate van psychologische veiligheid die werknemers ervaren in hun werkteam.

2.5 De relatie tussen psychologische veiligheid en innovatief werkgedrag

Volgens Edmondson (2004, p. 12) voelen medewerkers zich vrij om nieuwe of onorthodoxe ideeën te uiten wanneer de angst om zich te laten horen wordt weggehaald. IWG kan worden gezien als gedrag dat risicovol is op interpersoonlijk gebied waardoor het voor de hand ligt dat dit gedrag eerder plaatsvindt wanneer het gevoel van PV hoog is (Nembhard & Edmondson, 2006, p. 948). In een

omgeving die psychologisch veilig is voelen mensen zich aangemoedigd om de huidige gang van zaken kritisch te bekijken en om ideeën die anderen als provocatief zouden kunnen beschouwen, te delen. Hierdoor wordt de groep uitgedaagd om meer innovatieve oplossingen te zoeken. Wanneer er geen sprake is van PV zal men het voorstellen van nieuwe ideeën of het ongevraagd geven van feedback als risicovol beschouwen (Nembhard & Edmondson, 2006, p. 948; Kahn, 1990) waardoor men eerder kiest voor defensieve stilte (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). PV creëert de bereidheid om persoonlijke gewoonten te veranderen en kan medewerkers enthousiast maken over verbeteringen en hun rol in dit proces (Schein & Bennis, 1965).

Hoewel er (voor zover de onderzoeker bekend) geen onderzoek is gedaan naar PV en individueel IWG als gedefinieerd in dit onderzoek, is er wel onderzoek gedaan naar verwante concepten op grond waarvan men een positief verband tussen de beide variabelen zou verwachten. Zo deden West en Anderson (1998) onderzoek onder topmanagementteams in ziekenhuizen in het Verenigd Koninkrijk en ontdekten zij dat steun van de organisatie voor innovatie, zowel PV als participatie bevorderde waardoor medewerkers vaker met innovatieve voorstellen kwamen. In het onderzoek van Edmondson et al. (2001 en 2002) onder hartchirurgieteams bleek dat teams eerder geneigd waren zich te verbinden aan procesinnovatie³¹ wanneer het gevoel van PV in het team groot was. Uit een onderzoek van Bear en Frese (2003) onder 47 middengrote³² bedrijven in Duitsland in 19 verschillende (zowel publieke als private) bedrijfstakken bleek eveneens dat procesinnovaties succesvoller zijn wanneer medewerkers het psychologische klimaat in de organisatie als veilig ervaren ($r = 0,50$).³³

Een andere aanwijzing dat PV IWG stimuleert, kan gevonden worden in het onderzoek naar de relatie tussen PV en de aan IWG verwante concepten creativiteit en voice behaviour. PV blijkt met beide concepten positief verband te houden. Detert en Burris (2007) kwamen tot een positieve correlatie tussen PV en voice behaviour van $r = 0,27$. Walumbwa en Schaubroeck (2009) stelde vast dat er een positief verband bestaat tussen ethisch leiderschap en voice behaviour en dat deze relatie gedeeltelijk gemedieerd wordt door het gevoel van PV. De correlatie tussen PV en voice behaviour in het onderzoek van Walumbwa en Schaubroeck (2009) was $r = 0,49$.

Kark en Carmeli (2009) stelde een positief verband vast tussen PV en creativiteit op het werk ($r = 0,44$) en ontdekte dat deze relatie gedeeltelijk gemedieerd wordt door vitaliteit. Ook Gong et al. (2012) ontdekten een positief verband tussen PV en creativiteit ($r = 0,27$).³⁴

Gelet op hetgeen in de theorie is omschreven over de relatie tussen PV en IWG en het beschikbare empirische onderzoek naar deze relatie, evenals het onderzoek naar de relatie tussen PV en de aan IWG verwante concepten creativiteit en voice behaviour, wordt de volgende hypothese opgesteld:

H2: De mate waarin werknemers zich psychologisch veilig voelen in hun werkteam hangt positief samen met de mate waarin werknemers innovatief werkgedrag vertonen.

³¹ Voorbeelden van (moderne) procesinnovaties zijn: Business Process Reengineering (BPR), Total Quality Management (TQM), Lean Production, Simultaneous Engineering en Just-in-Time Production (JIT).

³² Met middengroot wordt bedoeld: tussen de 100 en 900 medewerkers. Zie: Bear & Frese, 2003, p. 51-52.

³³ Aangezien het bij de door Edmondson et al. (2001 en 2002) en Bear en Frese (2003) onderzochte procesinnovaties niet gaat om een idee wat vanuit de medewerkers zelf komt, is hier enkel een overlap met 'implementatie van ideeën' als onderdeel van IWG.

³⁴ Gong et al. (2012) deden onderzoek naar vertrouwen maar putte uit literatuur omtrent PV om hun hypothesen te staven. Zij hebben PV niet direct gemeten. Zie ook: Edmondson & Lei, 2014, p. 26.

2.6 De relatie tussen dienend leiderschap en innovatief werkgedrag

In hoofdstuk 1 van dit rapport werd al opgemerkt dat leiderschap 1 van de meest invloedrijke voorspellers is van innovatie en dat verschillende (aan DL verwante) leiderschapstijlen reeds in verband zijn gebracht met IWG. In deze paragraaf wordt bekeken wat al bekend is over de relatie tussen DL en IWG (paragraaf 2.6.1) en over de relatie tussen aan DL verwante concepten en IWG (paragraaf 2.6.2)

2.6.1 Dienend leiderschap en innovatief werkgedrag

Bij de omschrijving van de 8 DL-dimensies in paragraaf 2.1.1. van dit rapport, zijn het begrip innovatie en de daaraan verwante begrippen proactief gedrag en creativiteit al ter sprake gekomen. Zo werd bij de dimensie empowerment aangegeven dat het doel van empowerment is om een proactieve houding bij medewerkers te bevorderen en dat empowerment onder andere inhoudt dat de leider zijn ondergeschikten coacht op innovatieve prestaties. Ook werd opgemerkt dat de dimensie moed gerelateerd is aan proactief gedrag en dat het ter discussie stellen van conventionele werkmethode(n) (hetgeen valt onder deze dimensie) essentieel is voor innovatie en creativiteit. Op grond van de in dit rapport gehanteerde omschrijving van DL zou men dan ook verwachten dat de dimensies empowerment en moed gerelateerd zijn aan IWG. Deze vaststelling is echter slechts gebaseerd op theoretische inzichten. Welke relaties tussen DL en IWG op grond van empirisch onderzoek verwacht mogen worden, zal nu worden besproken.

Er is, voor zover de onderzoeker bekend, geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen DL en IWG. Wel is onderzoek gedaan naar de vraag welke leiderschapsgedragingen IWG stimuleren. Leiderschapsgedragingen waarvan uit empirisch onderzoek is gebleken dat zij IWG stimuleren en die tevens kenmerkend zijn voor de dienend leider, zijn: openheid, benaderbaarheid, het creëren van een vertrouwensrelatie met medewerkers (De Jong & Den Hartog, 2007; Krause, 2004; Janssen, 2002, 2005; Gilson & Shalley, 2004) en democratisch en participatief leidinggeven (Manz et al., 1989; Oldham & Cummings, 1996; Tierney et al., 1999; De Jong & Den Hartog, 2007). Uit het onderzoek van De Jong en Den Hartog (2007) onder 12 managers en/of eigenaren van kleine³⁵ kennisintensieve bedrijven in Nederland bleek ook nog dat het door de leider zelf vertonen van IWG en het modelleren van dit gedrag aan ondergeschikten IWG stimulerend werkt, zo ook het geven van erkenning en het stimuleren van de verspreiding van kennis. Aangezien het kenmerkend is voor de dienend leider om conventionele werkmethode(n) ter discussie te stellen en nieuwe paden te creëren (dimensie moed), wordt verondersteld dat de dienend leider een hoge mate van IWG vertoont. Gedrag modelleren in de zin van zelf het goede voorbeeld te geven is ook een belangrijk kenmerk van DL (Russel & Stone, 2002, p. 149) en is een zeer krachtige manier om invloed uit te oefenen op ondergeschikten (Covey, 1990). Het geven van erkenning aan ondergeschikten (dimensie nederigheid) en het stimuleren van de verspreiding van kennis (dimensie empowerment) maakt ook deel uit van het gedrag van de dienend leider.

2.6.2 De relatie tussen dienend leiderschap en aan innovatief werkgedrag verwante concepten

Gelet op het ontbreken van empirisch onderzoek naar de relatie tussen DL en IWG, wordt in deze paragraaf gekeken naar wat bekend is over de relatie tussen DL en de aan IWG verwante concepten taking charge en OCB. Ook wordt het onderzoek van Sivro en De Waal (2012) naar DL en 'continue verbetering en vernieuwing' als onderdeel van het HPO-raamwerk besproken.

³⁵ 'Klein' in de zin van minder dan 100 werknemers.

Dienend leiderschap en taking charge

De beste aanwijzing dat DL IWG bevordert is te vinden in het onderzoek van Van Dierendonck en Nuijten (2011) naar de relatie tussen DL en taking charge als onderdeel van OCB. Van Dierendonck en Nuijten (2011, p. 253) deden onderzoek onder 93 werknemers uit een kliniek, een restaurant, meerdere winkels, een brandweerkazerne en een kleine fabriek in Nederland. De werknemers vulden de Dienend Leiderschaps Schaal in voor hun directe leidinggevende. Vervolgens is voor 48 van deze 93 werknemers door hun directe leidinggevende de vragenlijst OCB als ontwikkeld door Morrisson en Phelps (1999) ingevuld. Deze vragenlijst OCB bestaat uit 23 items verdeeld over 4 subschalen namelijk in-role behaviour, civic virtue, altruïsme en taking charge waarbij deze laatste 3 subschalen vallen onder de noemer extra-role behaviour.³⁶ *Taking charge* verwijst naar vrijwillige en constructieve bijdragen door individuele werknemers die gericht zijn op het verbeteren van het functioneren van de organisatie op het niveau het individu, de afdeling of de organisatie. Taking charge is gericht op verandering en verbetering (Morrisson & Phelps, 1999, p. 403). De door Morrisson en Phelps (1999) gehanteerde definitie van taking charge komt vrijwel exact overeen met de in dit onderzoek gehanteerde definitie van IWG, zij het dat bij taking charge wordt gesproken over ‘constructieve bijdragen’ waar bij IWG deze constructieve bijdragen worden gespecificeerd als ‘nieuwe ideeën’.³⁷ Van Dierendonck en Nuijten (2011, p. 263) vonden significante relaties tussen de dimensies empowerment en taking charge ($r = 0.35$) en dienstbaarheid en taking charge ($r = 0.49$). Voor de overige dimensies waren de correlaties $r = 0.13$ (accountability), $r = -0.07$ (nederigheid), $r = 0.13$ (authenticiteit), $r = 0.23$ (moed) en $r = -0.21$ (vergeving). De dimensie rentmeesterschap is niet meegenomen in het onderzoek.

Organizational citizenship behaviour

Naast Van Dierendonck en Nuijten (2011) hebben ook: Ehrhart (2004), Liden, Wayne, Zhao en Henderson (2008); Neubert et al. (2008); Walumbwa et al. (2010); Hu en Liden (2011); Güçel en Begeç (2012); Hunter et al. (2013); Zehiri, Akyuz, Eren en Turhan (2013), onderzoek gedaan naar de relatie tussen DL en het aan IWG verwante OCB. In deze onderzoeken zijn geen rechtstreekse relaties gevonden tussen DL en OCB maar was er steeds een mediërende variabele waardoor de relatie verklaard kon worden, zijnde procedurele rechtvaardigheid (Erhart, 2004; Walumbwa et al., 2010), zelfregulatie (Neubert et al., 2008; Walumbwa et al., 2010), affectief commitment aan de leidinggevende (Walumbwa et al., 2010), zelfwerkzaamheid of service climate (Walumbwa et al., 2010). Potentiele mediërende factoren waarvan door Zehiri et al. (2013) en Walumbwa et al. (2010) is voorgesteld dat deze in toekomstig onderzoek worden onderzocht zijn: vertrouwen, klimaat van PV, commitment en identity models.

DL en continue verbetering en vernieuwing als onderdeel van het HPO-raamwerk

De Waal en Sivro (2012) onderzochten de relatie tussen DL en het High Performance Organisatie (HPO) raamwerk onder 116 medewerkers van een academisch ziekenhuis in Nederland. Het HPO raamwerk bestaat uit 5 factoren waarvan er 1 overlap vertoont met IWG, namelijk de factor ‘continue verbetering en vernieuwing’. Uit dit onderzoek van De Waal en Sivro blijkt dat de DL-dimensie empowerment³⁸, positief correleert ($r = 0.41$) met continue verbetering en vernieuwing.³⁹ De

³⁶ In paragraaf 2.3.2 van dit rapport werd aangegeven dat OCB kan worden gezien als extra-role behaviour en dat dit kan worden afgezet tegenover in-role behaviour. Morrisson & Phelps (1999) denken hier dus anders over, aangezien zij ook in-role behaviour onder OCB scharen.

³⁷ Zie ook paragraaf 2.3.1 van dit rapport.

³⁸ Sivro en De Waal (2012) spreken niet over ‘empowerment’ maar over ‘autoriseren’.

³⁹ De DL-dimensie empowerment correleert overigens nog sterker met de andere 4 HPO-factoren, namelijk kwaliteit van management ($r = 0.70$), openheid en actiegerichtheid ($r = 0.63$), langetermijngerichtheid ($r = 0.51$) en kwaliteit van medewerker ($r = 0.59$).

respondenten werd gevraagd hoe hun organisatie presteerde op de HPO-kenmerken. Hoewel continue verbetering en vernieuwing op het niveau van de organisatie (wat in het onderzoek van De Waal en Sivro centraal stond) niet hetzelfde is als individueel IWG (wat in dit onderzoek centraal staat), worden de 2 geacht nauw samen te hangen. Zoals in hoofdstuk 1 reeds werd opgemerkt, wordt hoe innovatief een bedrijf is, namelijk vooral bepaald door de mate waarin medewerkers IWG vertonen (Abstein et al., 2014).

Gelet op hetgeen in de theorie is omschreven over de relatie tussen DL en IWG, het beschikbare empirische onderzoek naar de relatie tussen DL en het aan IWG verwante concept OCB (vooral het onderdeel taking charge) en het onderzoek naar de relatie tussen DL en continue verbetering en vernieuwing als onderdeel van het HPO-raamwerk, wordt de volgende hypothese opgesteld:

H3: De mate waarin werknemers hun directe leidinggevende als dienend leider percipiëren hangt positief samen met de mate waarin werknemers innovatief werkgedrag vertonen.

De vierde hypothese vloeit voort uit de 3 voorgaande hypothesen (H1, H2 en H3) en wordt als volgt geformuleerd:

H4: De relatie tussen de perceptie van werknemers over de mate waarin hun directe leidinggevende dienend leiderschap vertoont en het innovatieve werkgedrag van deze werknemers, wordt (gedeeltelijk) gemedieerd door het gevoel van psychologische veiligheid dat werknemers ervaren in hun werkteam.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt aangegeven middels welke onderzoeksmethode de onderzoeksvragen beantwoord zullen worden. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 de onderzoeksmethode omschreven, gevolgd door een omschrijving van de dataverzamelingsprocedure in paragraaf 3.2 en een beschrijving van de operationalisatie van de onderzoeksvariabelen in paragraaf 3.3. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de data-analyse in paragraaf 3.4.

3.1 Methode van onderzoek

Deze studie is een cross-sectioneel survey-onderzoek waarbij gestructureerde vragenlijsten zijn ingevuld door ondergeschikten. Dat betekent dat voor de variabelen PV en IWG geldt dat er sprake is van zelfrapportage en dat voor de variabele DL geldt dat de perceptie van de ondergeschikte over het DL van zijn directe leidinggevende is gemeten. De keuze voor een surveyonderzoek is gemaakt omdat het doel van dit onderzoek is om verbanden tussen de variabelen uit het onderzoeksmodel van figuur 1⁴⁰ te beschrijven (Baarda & De Goede, 2001, p. 131). Er is gewerkt met gestructureerde vragenlijsten omdat het hierdoor mogelijk was om in korte tijd veel proefpersonen te ondervragen.

Voor wat betreft de mate waarin de medewerker zich psychologisch veilig voelt in zijn werkteam en de mate waarin de medewerker zijn leidinggevende als dienend leider ziet, geldt dat het hier gaat om gedachten, gevoelens en attitudes van de medewerker waardoor het voor de hand lag om gebruik te maken van interviews (Baarda et al., 2001, p. 225). Hoewel voor (innovatief werk-) gedrag geldt dat observatie de meest voor de hand liggende onderzoeksmethode is (Hofstede, 1984, p. 17; Noordegraaf, 2000, p. 101 en 103), is het gebruik van zelfrapportage niet ongebruikelijk in onderzoek

⁴⁰ Zie pagina 6 van dit rapport.

op het gebied van IWG (Janssen, 2004; Shalley, Gilson & Blum, 2009; Abstein et al., 2014). Volgens Janssen (2000) blijken medewerkers hun eigen IWG zelfs met meer verfijning vast te kunnen stellen dan dat anderen dat kunnen. Ook is gebleken dat er een hoge correlatie ($r = 0,68$) is tussen de resultaten die zijn voortgekomen uit zelfrapportage en beoordelingen van leidinggevenden (Mumford, 2003), of uit objectieve maatstaven van proactief gedrag op het werk (Parker et al., 2006).

Alle variabelen in dit onderzoek (DL, PV en IWG) worden gemeten op het niveau en vanuit de perceptie van de individuele medewerker. Er is gekozen voor het gebruik van perceptuele data omdat de invloed van een leider uiteindelijk wordt bepaald door hoe ondergeschikten het gedrag van hun leider percipiëren (Bandura, 1989) ook wanneer deze percepties objectief gezien onjuist zijn (Detert & Burris, 2007, p. 881).

3.2 Dataverzameling

De data-inzameling heeft plaatsgevonden aan de hand van een open online vragenlijst die gedurende de maanden juni, juli en augustus 2014 beschikbaar is gesteld via www.thesistools.com. Doelgroep voor de enquête was elke werknemer in Nederland en Vlaanderen die werkzaam is onder een leidinggevende. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig. De vragenlijst is binnen het eigen netwerk van de onderzoeker verspreid in Nederland en Vlaanderen, hetgeen heeft geleid tot 226 respondenten die de vragenlijst volledig invulde.

De vragenlijst is verspreid onder een kinderopvangorganisatie in Nederland (56 respondenten), 2 banken in Vlaanderen (26 respondenten), een technische afdeling van een bedrijf dat actief is in de industriële dienstverlening in Vlaanderen (18 respondenten), een bouwbedrijf in Nederland (12 respondenten), een locatiekantoor van een postbedrijf in Nederland (11 respondenten), een onderzoeksafdeling van een Universiteit in Vlaanderen (6 respondenten) en een horecabedrijf in Nederland (5 respondenten). De overige respondenten zijn afkomstig van diverse bedrijven en bedrijfstakken in Nederland en Vlaanderen. In paragraaf 5.3 van dit rapport wordt besproken in hoeverre de getrokken steekproef een correcte afspiegeling is van de totale onderzoeksgroep.

De responsrate is enkel te berekenen voor de Nederlandse kinderopvangorganisatie waar de enquête door de onderzoeker zelf is verspreid aangezien het niet bekend is onder hoeveel medewerkers bij de andere organisaties de enquête is verspreid. De responsrate bij deze organisatie was 11,7%.

3.3 Operationalisatie

De vragenlijst, zoals deze in dit onderzoek is gebruikt, is opgenomen in bijlage 1 van dit rapport. De vragenlijst is een samenstelling van: de Dienend Leiderschap Schaal van Van Dierendonck en Nuijten (2011) over DL⁴¹, de vragenlijst van Edmondson (1999) over PV en de door De Jong en Den Hartog (2010) ontwikkelde vragenlijst over IWG. Daarnaast worden er een aantal algemene gegevens bevraagd. De vragenlijst omvat 46 stellingen waarvan er 30 gericht zijn op het meten van DL, 6 op het gevoel van PV en 10 op IWG. Om auteursrechtelijke redenen ontbreken in bijlage 1 de vragen over DL (vraag 3 tm 32).⁴² Alle stellingen zijn gemeten met een Likertschaal van 6 punten waarbij 1 gelijk staat aan ‘nadrukkelijk mee oneens’ en 6 staat voor ‘nadrukkelijk mee eens’.

⁴¹ Verkregen via e-mailcontact met Dr. D. van Dierendonck, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Contactadres DvanDierendonck@rsm.nl. Het betreft de Dienend Leiderschap Schaal versie 1.0.

⁴² Dit is per e-mail overlegd Dr. D. van Dierendonck, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Contactadres: DvanDierendonck@rsm.nl.

3.3.1 Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn 10 controlevariabelen opgenomen, namelijk: geslacht ondervraagde, leeftijd, anciënniteit in de functie, opleidingsniveau, aantal medewerkers aan wie de leidinggevende leiding geeft, hoe lang de persoon al de leidinggevende is van de ondervraagde, het al dan niet hebben van een leidinggevende functie, of men in een profit of non-profit organisatie werkzaam is, het geslacht van de leidinggevende en het land waarin men werkzaam is.⁴³ Leeftijd is opgenomen als controlevariabele omdat uit onderzoek is gebleken dat leeftijd van invloed is op IWG (Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008)⁴⁴, net als opleidingsniveau (Mumford & Gustafson, 1988, p. 35). Anciënniteit in de functie blijkt zowel van invloed te zijn op het gevoel van PV (Stamper & Van Dyne, 2001; Nembhard & Edmondson, 2006, p. 955) als op de mate waarin de werknemer IWG vertoont (Patterson, 2002; Hülshager et al, 2007). Voor wat betreft het aantal medewerkers waaraan de leidinggevende leiding geeft⁴⁵, geldt dat naarmate de leidinggevende aan meer medewerkers leiding geeft, zijn mogelijkheid om ondergeschikten te beïnvloeden vermindert (Rubin, Munz & Bommer, 2005). De vraag of men in een profit- of non-profitorganisatie werkt is in het onderzoek opgenomen omdat innovatie voornamelijk geassocieerd wordt met profitorganisaties.⁴⁶ Exploratief zijn de volgende controlevariabelen meegenomen: het geslacht van de ondervraagde, het geslacht van de leidinggevende, het land waarin men werkzaam is, of men zelf een leidinggevende functie heeft en hoeveel jaar de ondervraagde onder zijn huidige leidinggevende werkt.

Leeftijd, anciënniteit in de functie, het aantal personen aan wie de leidinggevende leiding geeft en het aantal jaar dat de medewerker onder zijn leidinggevende werkt, zijn bevraagd als continue variabelen. Geslacht (man = 1 en vrouw = 2) werd bevraagd als dichotome variabele, net als het al dan niet hebben van een leidinggevende functie (nee = 1 en ja = 2), het land waarin men werkzaam is (Nederland = 1 en Vlaanderen = 2) en of de organisatie waarin men werkt profit (=1) of non-profit (=2) is. Opleidingsniveau werd in eerste instantie als ordinale variabele ingedeeld in 3 categorieën (1= mbo of lager, 2 = hbo, 3 = universiteit) en later als dichotome variabele ingedeeld in 2 categorieën (1= lager opgeleiden; zijnde mbo of lager, 2 = hoger opgeleiden; zijnde hbo of hoger).

3.3.2 Dienend leiderschap, de onafhankelijke variabele

In de wetenschappelijke literatuur zijn op dit moment⁴⁷ 20 modellen van DL en 16 bijbehorende vragenlijsten in de omloop (Rohm 2013, p. iii). Omdat in dit onderzoek wordt uitgegaan van het uit 8 dimensies bestaande model van DL als ontwikkeld door Van Dierendonck en Nuijten (2011)⁴⁸, is in dit onderzoek de eveneens door hen ontwikkelde bijbehorende vragenlijst gebruikt. De 8 dimensies van DL, die worden gemeten met in totaal 30 items, zijn: empowerment, accountability, nederigheid, dienstbaarheid, authenticiteit, moed, vergeving en rentmeesterschap. De vragenlijst is ingevuld door de medewerkers en het is dus hun perceptie van het DL van hun directe leider, dat in kaart is gebracht. De betrouwbaarheid van de Dienend Leiderschap Schaal is door Van Dierendonck en Nuijten (2011) getoetst middels 2 kwalitatieve en 7 kwantitatieve studies onder 1167 werknemers in Nederland en de

⁴³ Naast de genoemde controlevariabelen, zijn er nog meer gegevens bevraagd in de enquête, namelijk anciënniteit in de organisatie, sector waarin men werkt en functienaam. De reden waarom deze gegevens zijn bevraagd is, dat deze vragen deel uitmaken van de Dienend Leiderschap Schaal van Van Dierendonck en Nuijten (2011). Bij het gebruiken van deze vragenlijst voor eigen onderzoek, verbindt men zich aan de afspraak om de gegevens die zijn verzameld te delen met de beide onderzoekers. Zij gebruiken deze gegevens voor de verdere validatie van de Dienend Leiderschap Schaal.

⁴⁴ In dit onderzoek is de relatie tussen leeftijd en het aan IWG verwante concept proactief gedrag gemeten. Zie paragraaf 2.3.2 van dit rapport voor een vergelijking van de beide concepten.

⁴⁵ De Engelstalige term hiervoor is span of control.

⁴⁶ Zie ook hoofdstuk 1 van dit rapport.

⁴⁷ Dit was de stand van zaken in oktober 2013. Uit: Rohm, 2013, p. iii.

⁴⁸ Zie voor een nadere omschrijving van dit model van DL paragraaf 2.1.1. van dit rapport.

UK en is hoog te noemen ($\alpha = 0,94$). Ook de criteriumvaliditeit, convergente validiteit, factoriële validiteit van de Dienend Leiderschap Schaal zijn in ditzelfde onderzoek vastgesteld.

3.3.3 Psychologische veiligheid, de mediator

De mate van PV die de individuele medewerker ervaart in zijn werkteam is gemeten met een door Edmondson (1999, p. 382) ontworpen vragenlijst. Hoewel deze vragenlijst oorspronkelijk uit 7 stellingen bestaat is ervoor gekozen om (volgende Bear en Frese, 2003, p. 53) de stelling ‘No one in this organization would deliberately act in a way that undermines others’ efforts’ weg te laten door de misleidende formulering. Bear en Frese (2003, p. 53) merkten, nadat zij hun onderzoek hadden uitgevoerd, op dat proefpersonen op deze vraag reageerden alsof deze negatief was geformuleerd waardoor de interne validiteit van de vragenlijst minder werd. Om verwarring te voorkomen is de vraag in dit onderzoek op voorhand weggelaten. Bear en Frese (2003, p. 56) kwamen in hun onderzoek onder 165 medewerkers van 45 middelgrote Duitse bedrijven tot een betrouwbaarheid van $\alpha = 0.82$ met de overgebleven 6 items. Ook stelde zij discriminante validiteit van de PV-schaal vast.

3.3.4 Innovatief werkgedrag, de afhankelijke variabele

IWG van de individuele medewerker is gemeten met de vragenlijst van De Jong en Den Hartog (2010). Met 10 items zijn de 4 dimensies van IWG, namelijk: probleemherkenning (2 items), genereren van ideeën (3 items), promoten van ideeën (2 items) en implementatie van ideeën (3 items), gemeten. De conceptualisatie van De Jong en Den Hartog (2010) van IWG waarbij zij IWG beschouwen als een multidimensionaal construct bestaande uit bovenstaande 4 dimensies, wordt in de literatuur beschouwd als de meest uitgebreide (Abstein et al., 2014, p. 95). De betrouwbaarheid van de vragenlijst is door De Jong en Den Hartog (2010) vastgesteld in een onderzoek onder 879 werknemers van Nederlandse, kennisintensieve bedrijven ($\alpha = 0.80$). In dit onderzoek is ook de criteriumvaliditeit als voldoende beoordeeld. Voor de convergente en discriminante validiteit is slechts beperkt bewijs geleverd. De hoge intercorrelaties die De Jong en Den Hartog (2010) in hun onderzoek tussen de 4 dimensies van IWG hebben gevonden, zagen de onderzoekers als een aanwijzing dat IWG mogelijk zelfs toch als een eendimensionaal construct moet worden beschouwd. Abstein et al. (2014, p. 100) stelde in hun onderzoek onder 266 werknemers in Duitsland wel discriminante validiteit vast.

De vragenlijst over DL is van oorsprong Nederlandstalig, de andere 2 vragenlijsten zijn door de onderzoeker naar het Nederlands vertaald vanuit het Engels. In bijlage 2 staan de door Edmondson (1999) opgestelde Engelstalige stellingen over PV en de vertaling hiervan naar het Nederlands zoals deze in dit onderzoek zijn gehanteerd. Aangezien de stellingen van Edmondson (1999) gericht zijn op het meten van PV op groepsniveau zijn deze door de onderzoeker aangepast naar het niveau van het individu. De door De Jong en Den Hartog (2010) opgestelde Engelstalige stellingen over IWG en de vertaling hiervan naar het Nederlands zijn opgenomen in bijlage 3 van dit rapport. Aangezien de stellingen van de Jong en Den Hartog (2010) uitgaan van beoordeling door de leidinggevende zijn de stellingen zodanig aangepast dat zij geschikt zijn voor zelfrapportage. De naar het Nederlands vertaalde stellingen die betrekking hebben op PV en IWG zijn door de onderzoeker voorgelegd aan 5 onafhankelijke personen met verschillende werkniveaus.⁴⁹ Aan de hand hiervan is besloten om middels een aantal aanpassingen het taalgebruik met betrekking tot de stellingen waarmee IWG wordt gemeten, te simplificeren (items 3, 4, 6,7 en 8) en/of te specificeren (items 6 en 7). In bijlage 3 zijn naast de Engelstalige stellingen en de vertaling hiervan naar het Nederlands ook de in dit onderzoek gebruikte aangepaste stellingen opgenomen.

⁴⁹ Respectievelijk: ongeschoold werk (1), werk op mbo-niveau (2) en werk op hbo-niveau (2).

3.4 Data-analyse

De data die in het onderzoek is verzameld, is geopend, geanalyseerd en bewerkt in het programma SPSS versie 20. Nadat is vastgesteld dat er geen missing values waren⁵⁰ zijn de gespiegelde vragen gehercodeerd. Gelet op de in paragraaf 3.3.4 besproken twijfels van De Jong en Den Hartog (2010) met betrekking tot de vraag of IWG nu als een eendimensionaal of multidimensionaal construct moet worden beschouwd, zijn de intercorrelaties tussen de 4 dimensies van IWG bekeken. Aan de hand hiervan is bepaald dat IWG als een eendimensionaal construct moet worden beschouwd.⁵¹ Dit heeft als consequentie dat in de verdere analyse van de resultaten van dit onderzoek geen onderverdeling meer is gemaakt in de 4 dimensies van IWG en dat enkel de IWG-schaal als totaal aan verdere analyses is onderworpen.

Als volgende stap in de data-analyse is aan de hand van boxplots bekeken of er respondenten waren die voor de variabelen DL, PV of IWG extreem lage of hoge somscores hadden. Naar aanleiding hiervan zijn 4 respondenten⁵² uit de database verwijderd. Hierna is aan de hand van de histogrammen en boxplots, die zijn opgenomen in bijlage 5 van dit rapport, bepaald dat de somscores op de variabelen DL, PV en IWG een normale verdeling kennen. Vervolgens is de interne validiteit van de schalen DL, PV en IWG aan de hand van de Cronbach's alfa vastgesteld. Naar aanleiding hiervan zijn geen items verwijderd.

Nu de voorbereidende stappen waren afgerond, is gestart met het toetsen van de verbanden tussen de onderzoeksvariabelen. Aan de hand van het type variabele is allereerst de meest geschikte vorm van data-analyse bepaald. Dit betekent dat voor de dichotome controlevariabelen 'geslacht ondervraagde', 'geslacht leidinggevende', 'land waar men werkzaam is', 'profit of non-profit', 'leidinggevende functie', opleiding⁵³ en hun relatie met de kwantitatieve variabelen DL, PV en IWG, een t-toets is uitgevoerd. De relaties tussen de kwantitatieve controlevariabelen leeftijd, 'anciënniteit functie', 'aantal jaar onder leidinggevende', 'aantal ondergeschikten', en de kwantitatieve variabelen DL, PV en IWG zijn getoetst middels een correlatieanalyse, net als de relaties tussen DL, PV en IWG onderling. Voorafgaand aan de correlatieanalyse is de samenhang tussen de kwantitatieve variabelen bekeken aan de hand van spreidingsdiagrammen.

Nu aan de hand van de eerste toetsingen duidelijk was, welke variabelen een significante samenhang met elkaar vertoonde, zijn de 4 centrale hypothesen van dit onderzoek getoetst middels (enkelvoudige, meervoudige en hiërarchische) regressieanalyses. Om te toetsen of PV als mediator kon worden gezien in de relatie tussen DL en IWG, zijn de 4 stappen van Baron en Kenny (1986) gevolgd. Een Sobel test werd daarna uitgevoerd om de statistische significantie van het mediatie-effect te toetsen (Sobel, 1982). Als laatste stap in de data-analyse is gekeken naar de invloed van de controlevariabelen op DL en naar de invloed van de 8 afzonderlijke DL-dimensies op PV en IWG.

⁵⁰ Dat komt omdat het niet mogelijk was om vragen over te slaan in de online vragenlijst.

⁵¹ Aangezien de intercorrelaties tussen de 4 IWG-dimensies in dit onderzoek vergelijkbaar zijn met die uit het onderzoek van De Jong en Den Hartog (m.u.v. de intercorrelaties m.b.t. de dimensie probleemherkenning), wordt het vermoeden van deze onderzoekers dat IWG eendimensionaal is, in dit onderzoek bevestigd. In bijlage 4 van dit rapport zijn de intercorrelaties voor wat betreft de 4 IWG-dimensies uit dit onderzoek en die uit het onderzoek van De Jong en Den Hartog (2010) opgenomen.

⁵² 3 van hen hadden een extreem lage somscore voor PV (de scores waren: 11 en 13 en 14) en 1 van hen gaf zichzelf een extreem lage score voor IWG (de score was: 14).

⁵³ Hoewel opleiding is bevraagd als ordinale variabele, is in de loop van de data-analyse ervoor gekozen om van deze variabele een dichotome variabele te maken. Zie paragraaf 4.2 voor een toelichting van dit besluit.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het uitgevoerde onderzoek gepresenteerd. De preliminaire analyses van de onderzoeksgegevens worden besproken in paragraaf 4.1. Middels een t-toets en een correlatieanalyse zijn vervolgens in paragraaf 4.2 de verbanden tussen de onderzoeksvariabelen getoetst. De resultaten van de toetsing van de 4 hypothesen die in hoofdstuk 2 zijn geformuleerd, worden in paragraaf 4.3 besproken. Tenslotte worden in paragraaf 4.4 een aantal nadere analyses uitgevoerd die buiten het rechtstreekse bereik van de hypothesen liggen.

4.1 Preliminaire analyses

In deze paragraaf worden een aantal kenmerken van de ondervraagden (paragraaf 4.1.1) en van de centrale onderzoeksvariabelen DL, PV en IWG (paragraaf 4.1.2) omschreven. Ook wordt de interne validiteit van de gebruikte meetinstrumenten bekeken aan de hand van de Cronbach's alfa.

4.1.1 Controlevariabelen

In onderstaande tabel staan een aantal algemene gegevens van de ondervraagden.

Tabel 2: Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD), percentages (%) en minimum en maximum antwoorden (min-max) van de controlevariabelen.

| Controlevariabele | M | SD | Min-max |
|----------------------------------|--------------|-------|---------|
| Leeftijd | 39,68 | 10,85 | 22-65 |
| Anciënniteit Functie | 8,81 | 7,97 | 1-46 |
| Aantal jaar onder leidinggevende | 4,98 | 6,22 | 1-45 |
| Aantal ondergeschikten | 22,01 | 17,93 | 1-100 |
| | | % | |
| Geslacht ondervraagde | Man | 40,1 | |
| | Vrouw | 59,9 | |
| Profit of non-profit | Profit | 48,2 | |
| | Non-profit | 51,8 | |
| Geslacht leidinggevende | Man | 58,6 | |
| | Vrouw | 41,4 | |
| Land | Nederland | 74,8 | |
| | Vlaanderen | 25,2 | |
| Leidinggevende functie | Ja | 27 | |
| | Nee | 73 | |
| Opleiding | Mbo of lager | 40,1 | |
| | Hbo | 40,1 | |
| | Universiteit | 19,8 | |

Note. N = 222

Aan de hand van bovenstaande tabel 2, kunnen een aantal uitspraken worden gedaan over de groep geënquêteerden. De jongste respondent in dit onderzoek is 22, de oudste 65 en de gemiddelde leeftijd is 40 jaar. Gemiddeld genomen werkt de ondervraagde 9 jaar in zijn functie en 5 jaar onder zijn huidige leidinggevende. Het aantal ondergeschikten waar de leidinggevende leiding aan geeft, varieert van 1 tot en met 100 met een gemiddelde van 18. Van de ondervraagden is 40% man en 60% vrouw. Voor wat betreft het geslacht van de leidinggevende is deze verhouding omgekeerd (59% man en 41% vrouw). Ongeveer de helft van de ondervraagden is werkzaam in een profitorganisatie (48%), de andere helft (52%) werkt in een non-profitorganisatie. Driekwart van de respondenten werkt in

Nederland en een kwart werkt in Vlaanderen. Iets meer dan een kwart (27%) van de ondervraagden heeft een leidinggevende functie. De groepen ‘mbo of lager’ en hbo zijn even groot (40%). De overige 20% wordt gevormd door universitair geschoolden.

4.1.2 Centrale onderzoeksvariabelen

In onderstaande tabel 3 staan een aantal gegevens met betrekking tot de centrale onderzoeksvariabelen DL, PV en IWG. Deze variabelen, inclusief de 8 DL-dimensies, zijn gemeten met een 6 punt Likertschaal waarbij geldt dat hoe hoger de score is, hoe meer de medewerker van mening is dat er sprake is van DL, PV en/of IWG.

Tabel 3: Interne consistenties (Cronbach α), gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) van de centrale onderzoeksvariabelen

| Variabele | α | M | SD |
|---------------------------------|----------|------|------|
| Onafhankelijke variabele | | | |
| Dienend Leiderschap | 0.92 | 4.08 | 0.63 |
| Empowerment | 0.89 | 4.26 | 0.93 |
| Accountability | 0.73 | 4.78 | 0.62 |
| Nederigheid | 0.89 | 3.91 | 0.90 |
| Dienstbaarheid | 0.71 | 3.84 | 0.97 |
| Authenticiteit | 0.66 | 3.54 | 0.85 |
| Moed | 0.71 | 3.74 | 1.06 |
| Vergeving | 0.63 | 4.20 | 0.92 |
| Rentmeesterschap | 0.64 | 4.33 | 0.88 |
| Mediator | | | |
| Psychologische Veiligheid | 0.70 | 4.48 | 0.66 |
| Afhankelijke variabele | | | |
| Innovatief Werkgedrag | 0.89 | 4.00 | 0.70 |

Note: N = 222

Volgens de regels van George en Mallery (2003, p. 231) kan de interne validiteit van de DL schaal op basis van de Cronbach's alfa (>9) als excellent worden beschouwd, die van IWG als goed (>8) en die van PV als acceptabel (>7).

De gemiddelde score voor PV is met 4.48 het hoogst, gevolgd door een gemiddelde score voor DL van 4.08 en 4.00 voor IWG. Wanneer de DL-dimensies afzonderlijk worden bekeken, valt op dat de dimensie accountability de hoogste gemiddelde score heeft ($M = 4.78$), gevolgd door rentmeesterschap ($M = 4.33$) en empowerment ($M = 4.26$). Op de dimensies authenticiteit ($M = 3.54$) en moed ($M = 3.74$) is gemiddeld genomen het laagst gescoord.

4.2 Toetsen van verbanden

Afhankelijke van het type variabele is een t-toets (paragraaf 4.2.1) of correlatieanalyse (paragraaf 4.2.2) uitgevoerd om verbanden tussen de onderzoeksvariabelen te toetsen.

4.2.1 T-toets

Om de relatie tussen de dichotome variabelen 'profit of non-profit', 'geslacht leidinggevende', 'geslacht ondervraagde', 'land waarin men werkzaam is', 'leidinggevende functie', opleiding en de kwantitatieve variabelen DL, PV en IWG te toetsen, is een independent-sample t-toets uitgevoerd.

Hoewel opleiding is bevraagd als ordinale variabele met 3 categorieën (mbo of lager, hbo en universitair), is ervoor gekozen om van deze variabele een dichotome variabele te maken met de categorieën 'lager opgeleiden' (mbo of lager) en 'hoger opgeleiden' (hbo of hoger). Dit is gedaan omdat de gemiddelde scores voor de hbo'ers en universitair opgeleiden nauwelijks van elkaar bleken te verschillen (voor DL: $M = 125.24$ voor hbo'ers en $M = 126.50$ voor universitair opgeleiden; voor PV: $M = 26.93$ voor hbo'ers en $M = 26.81$ voor universitair opgeleiden; voor IWG: $M = 41.18$ voor hbo'ers en $M = 41.80$ voor universitair opgeleiden).

Uit de t-toets blijkt dat het geslacht van de ondervraagde en het land waarin men werkt (Nederland of Vlaanderen) de scores op DL, PV en IWG niet significant beïnvloed. Van de andere 4 dichotome controlevariabelen gaat wel een significante invloed uit. Respondenten die werkzaam zijn in een non-profitorganisatie rapporteren een significant ($p = 0.003$) hogere mate van DL ($M = 126.03$, $SD = 17.73$,) bij hun directe leidinggevende dan medewerkers die werken bij een profitorganisatie ($M = 118.57$, $SD = 19.14$). Voor wat betreft de mate waarin medewerkers uit een profit- of non-profitorganisatie zich psychologisch veilig voelen in hun werkteam of de mate waarin zij IWG vertonen, is geen significant verschil gevonden.

Vrouwelijke leidinggevendens krijgen van hun ondergeschikten gemiddeld genomen een significant ($p = 0.002$) hogere totaalscore voor DL ($M = 126,97$, $SD = 16.78$) dan mannelijke leidinggevendens ($M = 119.22$, $SD = 19.46$). Voor de andere 2 variabelen (IWG en PV) geldt dat het niet uitmaakt of de leidinggevende man of vrouw is.

Medewerkers die zelf een leidinggevende functie hebben vertonen volgens de t-toets significant ($p = 0.000$) meer IWG ($M = 43.30$, $SD = 6.01$) dan medewerkers die geen leidinggevende functie hebben ($M = 38,78$, $SD = 7.03$). Het hebben van een leidinggevende functie heeft geen significante invloed op de mate van PV die men ervaart of de mate waarin men de eigen leidinggevende als dienend leider percipieert.

Ook tussen hoger opgeleiden en lager opgeleiden zijn significante verschillen gevonden voor wat betreft de scores op DL en IWG. Medewerkers die hoger opgeleid zijn, scoren zichzelf significant ($p = 0.001$) hoger op IWG ($M = 41.38$, $SD = 6.31$) dan lager opgeleiden ($M = 37,93$, $SD = 7.60$). Ook scoren hoger opgeleiden hun leidinggevendens significant ($p = 0.002$) hoger op DL ($M = 125,53$, $SD = 18.74$) dan lager opgeleiden ($M = 117,81$, $SD = 17.90$). Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen de 2 groepen voor wat betreft de mate waarin er sprake is van PV.

4.2.2 Correlatieanalyse

Omdat enkel lineaire verbanden geschikt zijn om te toetsen op correlaties (Pallant, 2005, p. 68) zijn voor de verbanden tussen de 4 kwantitatieve controlevariabelen (leeftijd, 'anciënniteit functie', 'aantal jaar onder leidinggevende' en 'aantal ondergeschikten') en de 3 afhankelijke kwantitatieve

variabelen⁵⁴ (DL, PV, IWG) spreidingsdiagrammen gemaakt⁵⁵ en is aan de hand hiervan de lineariteit beoordeeld. Dit is ook gedaan voor de relaties tussen DL, PV en IWG onderling. In bijlage 6 zijn de betreffende diagrammen opgenomen. Daar waar, tijdens het bekijken van de spreidingsdiagrammen, werd getwijfeld over de vraag of er sprake was van een lineair verband was, geen verband, of mogelijk een kwadratisch verband,⁵⁶ is een scale estimation uitgevoerd. In een aantal gevallen⁵⁷ was er zowel voor een lineair verband als voor een kwadratisch verband een significantieniveau van $p = < 0.05$. In die gevallen is gekozen voor het lineaire model. Aan de hand van de spreidingsdiagrammen en de scale estimations kan worden geconcludeerd dat er geen verband is⁵⁸ tussen: de controlevariabele leeftijd en DL, PV en IWG; tussen de controlevariabele ‘anciënniteit functie’ en PV, en; tussen de controlevariabele ‘aantal jaar onder leidinggevende’ en PV en IWG. Voor de overige 9 combinaties van variabelen is wel een verband vastgesteld en dit was in alle gevallen lineair. Op basis van de spreidingsdiagrammen werd verwacht dat de sterkste correlaties gevonden zouden worden in de relatie tussen DL en PV, en in de relatie tussen DL en IWG.

Nadat de spreidingsdiagrammen zijn bekeken, is een tweezijdige Pearson correlatieanalyse uitgevoerd voor alle kwantitatieve variabelen.⁵⁹ De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 4. Aan de hand van deze tabel wordt geconcludeerd dat er geen significante invloed uitgaat van de controlevariabelen leeftijd en ‘aantal jaar onder leidinggevende’. Wel zijn kleine⁶⁰ significante negatieve correlaties gevonden tussen de controlevariabelen ‘anciënniteit functie’ en ‘aantal ondergeschikten’ en DL en IWG. Meer specifiek blijkt dat naarmate men langer in de huidige functie werkt, men de directe leidinggevende in mindere mate als dienend leider beschouwd ($r = -0.183, p = 0.006$) en hoe lager men zichzelf scoort op IWG ($r = -0.213, p = 0.001$). Ook blijkt dat naarmate de directe leidinggevende aan meer ondergeschikten leiding geeft, de medewerker zijn leidinggevende een lagere score geeft voor DL ($r = -0.195, p = 0.004$) en zichzelf een lagere score geeft voor IWG ($r = -0.206, p = 0.002$). Wanneer gekeken wordt naar de relaties tussen de 3 variabelen DL, PV en IWG onderling, blijkt dat er zowel sprake is van een positieve correlatie tussen DL en PV ($r = 0.408, p = 0.000$) als tussen DL en IWG ($r = 0.330, p = 0.000$). Beide correlaties kunnen qua sterkte als ‘middelmatig’ worden gelabeld. De relatie tussen PV en IWG is ook significant maar minder sterk ($r = 0.192, p = 0.004$, te labelen als ‘klein’).

⁵⁴ In het onderzoek wordt DL de onafhankelijke variabele genoemd, PV de mediator en IWG de afhankelijke variabele. Alle 3 de variabelen kunnen echter ook als afhankelijk worden beschouwd, in die zin dat zij mogelijk beïnvloed worden door de controlevariabelen en door elkaar.

⁵⁵ Er zijn geen spreidingsdiagrammen gemaakt voor de 8 afzonderlijke dimensies van DL en hun relaties met de overige variabelen.

⁵⁶ Dit was bijvoorbeeld het geval voor de relatie tussen ‘aantal ondergeschikten’ en DL en ‘aantal jaar onder leidinggevende’ en PV.

⁵⁷ Bijvoorbeeld in de relatie tussen ‘anciënniteit functie’ en DL.

⁵⁸ Dus ook geen kwadratisch of andersoortig statistisch verband.

⁵⁹ Ook de variabelen waarbij geen sprake was van een verband (lineair of een andersoortig verband) zijn in de analyse meegenomen. Als verwacht, zijn voor deze variabelen geen significante relaties gevonden.

⁶⁰ Voor de interpretatie van de correlatiecoëfficiënt van Pearson (r) wordt aangesloten bij Cohen (1988) die als richtlijn aangeeft dat de correlatie als klein kan worden beschouwd als $r = 0.10$ tot 0.29 of $r = -0.10$ tot -0.29 ; als middelmatig wanneer $r = 0.30$ tot 0.49 of $r = -0.30$ tot -0.49 en als groot wanneer $r = 0.50$ tot 1.0 of $r = -0.50$ tot -1.0 .

Tabel 4: Pearson correlaties (2-zijdig) voor alle kwantitatieve variabelen

| Variabele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5a | 5b | 5c | 5d | 5e | 5f | 5g | 5h | 6 | 7 |
|----------------------------------|--------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Controle-variabelen | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 leeftijd | 1 | ,587** | ,115 | ,119 | -,019 | -,047 | -,023 | ,016 | -,071 | ,030 | -,063 | ,082 | -,028 | ,030 | -,020 |
| 2 anciënniteit | ,587** | 1 | ,321** | ,065 | -,183** | -,185** | -,219** | -,074 | -,200** | -,091 | -,090 | -,004 | -,149* | -,013 | -,213** |
| 3 jr onder leid. | ,119 | ,065 | ,083 | 1 | -,068 | ,044 | -,034 | -,113 | -,126 | -,055 | -,002 | -,092 | -,068 | -,002 | -,020 |
| 4 aant. onderg. | ,115 | ,321** | 1 | ,083 | -,195** | -,267** | -,235** | -,077 | -,148* | -,107 | -,091 | ,056 | -,116 | ,043 | -,206** |
| Onafhankelijke variabelen | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 DL | -,019 | -,183** | -,195** | -,068 | 1 | ,865** | ,405** | ,851** | ,752** | ,663** | ,446** | ,493** | ,698** | ,408** | ,330** |
| 5a Emp. | -,047 | -,185** | -,267** | ,044 | ,865** | 1 | ,379** | ,611** | ,561** | ,429** | ,373** | ,313** | ,585** | ,381** | ,357** |
| 5b Accoun. | -,023 | -,219** | -,235** | -,034 | ,405** | ,379** | 1 | ,187** | ,247** | ,189** | ,130 | -,023 | ,331** | ,104 | ,225** |
| 5c Nederigheid | ,016 | -,074 | -,077 | -,113 | ,851** | ,611** | ,187** | 1 | ,635** | ,573** | ,273** | ,507** | ,527** | ,374** | ,207** |
| 5d Dienstbaar. | -,071 | -,200** | -,148* | -,126 | ,752** | ,561** | ,247** | ,635** | 1 | ,482** | ,215** | ,353** | ,450** | ,250** | ,239** |
| 5e Authenti. | ,030 | -,091 | -,107 | -,055 | ,663** | ,429** | ,189** | ,573** | ,482** | 1 | ,236** | ,184** | ,350** | ,158* | ,311** |
| 5f Moed | -,063 | -,090 | -,091 | -,002 | ,446** | ,373** | ,130 | ,273** | ,215** | ,236** | 1 | ,038 | ,313** | ,206** | ,157* |
| 5g Vergeving | ,082 | -,004 | ,056 | -,092 | ,493** | ,313** | -,023 | ,507** | ,353** | ,184** | ,038 | 1 | ,188** | ,290** | ,026 |
| 5h Rentmeest. | -,028 | -,149* | -,116 | -,068 | ,698** | ,585** | ,331** | ,527** | ,450** | ,350** | ,313** | ,188** | 1 | ,305** | ,140* |
| Mediator | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 PV | ,030 | -,013 | ,043 | -,002 | ,408** | ,381** | ,104 | ,374** | ,250** | ,158* | ,206** | ,290** | ,305** | 1 | ,192** |
| Afhankelijke variabele | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 IWG | -,020 | -,213** | -,206** | -,020 | ,330** | ,357** | ,225** | ,207** | ,239** | ,311** | ,157* | ,026 | ,140* | ,192** | 1 |

Note. N = 222

** = significant op $p < .01$ niveau; * = significant op $p < .05$ niveau (tweezijdig getoetst).

4.3 Hypothesetoetsing

In paragraaf 4.2 zijn middels t-toetsen en correlatieanalyses een aantal significante verbanden tussen variabelen vastgesteld. Voordat wordt gestart met de regressieanalyses waarmee de hypothesen (H1-H4) worden getoetst, zijn in onderstaande tabel 5 deze significante verbanden nog eens weergegeven.

Tabel 5: Overzicht van significante verbanden

| Variabelen | Omschrijving van de relatie |
|------------------------------|--|
| Anciënniteit functie – DL | Hoe langer in de functie, hoe minder DL |
| Aantal ondergeschikten – DL | Hoe meer ondergeschikten, hoe minder DL |
| Opleiding – DL | Lager opgeleiden scoren hun leidinggevende lager op DL dan hoger opgeleiden. |
| Profit non-profit – DL | Non-profit, meer DL |
| Geslacht leidinggevende – DL | Leidinggevende vrouw, meer DL |
| Anciënniteit functie – IWG | Hoe langer in de functie, hoe minder IWG |
| Aantal ondergeschikten – IWG | Hoe meer ondergeschikten, hoe minder IWG |
| Opleiding – IWG | Lager opgeleiden scoren zichzelf lager op IWG dan hoger opgeleiden |
| Leidinggevende functie – IWG | Leidinggevende functie, meer IWG |
| DL – IWG | Positieve correlatie |
| PV – IWG | Positieve correlatie |
| DL – PV | Positieve correlatie |

In bovenstaande tabel is te zien dat de 3 centrale onderzoeksvariabelen in dit onderzoek (DL, PV en IWG) positief met elkaar correleren. Uit de tabel blijkt ook dat een aantal controlevariabelen statistisch significante invloed uitoefenen op IWG. In de regressieanalyses die worden uitgevoerd om de hypothetische verbanden tussen DL en IWG en PV en IWG te toetsen, zal daarom gecorrigeerd worden voor de invloed van deze controlevariabelen.

Hypothese 1

In hypothese 1 werd gesteld dat de mate waarin werknemers hun directe leidinggevende als dienend leider beschouwen, positief samenhangt met de mate van PV die werknemers ervaren in hun werkteam. Een eerste indicatie voor dit verband is de significant positieve correlatie tussen DL en PV ($r = 0.408, p = 0.000$) die bleek uit de correlatieanalyse die is uitgevoerd in paragraaf 4.2.2.

Omdat uit voorgaande analyses is gebleken dat enkel de variabele DL een significant verband vertoont met PV (zie tabel 5), wordt voor de afhankelijke variabele PV een enkelvoudige lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Uit deze analyse, waarin DL als onafhankelijke predictorvariabele is opgenomen en PV als afhankelijke variabele, blijkt dat een significant deel van het verschil in scores op de afhankelijke variabele PV, verklaard kan worden door de scores op DL, namelijk 16,6% ($\beta = 0.408, p = 0.000$). Dit betekent dat H1 kan worden aangenomen.

Hypothese 2

Volgens hypothese 2 is er een positief verband tussen de mate waarin werknemers zich psychologisch veilig voelen in hun werkteam en de mate waarin zij IWG vertonen. Uit de correlatieanalyse (zie paragraaf 4.2.2) bleek reeds dat er sprake is van een significante positieve correlatie tussen PV en IWG ($r = 0.192, p = 0.004$).

Om de uniek voorspellende waarde van PV op IWG te toetsen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd met IWG als afhankelijke variabele en PV als onafhankelijke variabele in blok 2. In blok 1 zijn als onafhankelijke variabelen de controlevariabelen opgenomen waarvan is gebleken dat zij

significante invloed uitoefenen op IWG, zijnde: ‘anciënniteit functie’, ‘aantal ondergeschikten’, opleiding en ‘leidinggevende functie’. De belangrijkste uitkomsten van de regressieanalyse zijn weergegeven in onderstaande tabel 6.

Tabel 6: Regressietabel psychologische veiligheid – innovatief werkgedrag

| Variabele | Afhankelijke variabele: innovatief werkgedrag | | | | | |
|---------------------------|---|---------|---------|---------|----------|---------|
| | Model 1 | | | Model 2 | | |
| | B | SE(B) | β | B | SE(B) | β |
| Anciënniteit functie | -,099 | ,060 | -,112 | -,095 | ,060 | -,108 |
| Aantal ondergeschikten | -,038 | ,027 | ,097 | -,043 | ,026 | -,109 |
| Opleiding | 2,150 | ,965 | ,150* | 2,151 | ,950 | ,150* |
| Leidinggevende functie | 3,836 | 1,007 | -,242** | 3,544 | ,997 | ,224** |
| Psychologische veiligheid | | | | ,306 | ,110 | ,173** |
| R^2 | | ,149** | | | ,179** | |
| F | | 9,512** | | | 11,291** | |
| ΔR^2 | | ,149** | | | ,029** | |
| ΔF | | 9,512** | | | 9,391** | |

Note. N = 222. B = ruw regressiegewicht; SE(B) = standaardfout van het ruwe regressiegewicht; β = gestandaardiseerd regressiegewicht; R^2 = R Kwadraatswaarde; F = F waarde ; ΔR^2 = R Kwadraat Change; ΔF = F Change.

** = significant op $p < .01$ niveau; * = significant op $p < .05$ niveau (tweezijdig getoetst).

Uit tabel 6 blijkt dat 14,9% van het verschil in scores op de afhankelijke variabele IWG, verklaard kan worden door de ingevoerde set controlevariabelen ($F = 9.512$, $R^2 = 0.149$, $p = 0.00$). Zowel de variabele opleiding ($\beta = 0.150$, $p = 0.025$) als de variabele ‘leidinggevende functie’ ($\beta = -0.242$, $p = 0.00$) leveren een significant unieke bijdrage in het regressiemodel boven de bijdragen van de andere meegenomen controlevariabelen. De invloed van de variabelen ‘anciënniteit functie’ en ‘aantal ondergeschikten’ is niet significant. Indien de variabele PV wordt toegevoegd (model 2), stijgt de verklaarde variantie van 14,9% naar 17,9% ($\Delta R^2 = 0.029$). De unieke bijdrage van PV in het voorspellen van de scores op IWG blijkt significant ($\beta = 0.173$, $p = 0.006$) en dit betekent dat H2 worden aangenomen.

Hypothese 3

Hypothese 3 veronderstelt een positief verband tussen de mate waarin werknemers hun directe leidinggevende als dienend leider percipiëren en de mate waarin werknemers IWG vertonen. De positieve correlatie ($r = 0.330$, $p = 0.000$) die tussen de beide variabelen is gevonden in de correlatieanalyse (zie paragraaf 4.2.2) vormt een eerste aanwijzing ten gunste van deze veronderstelling. Om de uniek voorspellende waarde van DL op IWG te toetsen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd met IWG als afhankelijke variabele en DL als onafhankelijke variabele in blok 2. In blok 1 zijn de controlevariabelen opgenomen waarvan is gebleken dat zij invloed uitoefenen op IWG, zijnde: ‘anciënniteit functie’, ‘aantal ondergeschikten’, opleiding en ‘leidinggevende functie’. De belangrijkste uitkomsten van de regressieanalyse zijn weergegeven in onderstaande tabel 7.

Tabel 7: Regressietabel dienend leiderschap – innovatief werkgedrag

| Afhankelijke variabele: innovatief werkgedrag | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|----------|---------|
| Variabele | Model 1 | | | Model 2 | | |
| | B | SE(B) | β | B | SE(B) | β |
| Anciënniteit functie | -,099 | ,060 | -,112 | -,078 | ,059 | -,088 |
| Aantal ondergeschikten | -,038 | ,027 | ,097 | -,026 | ,026 | -,067 |
| Opleiding | 2,150 | ,965 | ,150* | 1,676 | ,941 | ,117 |
| Leidinggevende functie | 3,836 | 1,007 | -,242** | 3,537 | ,977 | ,223** |
| Dienend leiderschap | | | | ,094 | ,024 | ,251** |
| R^2 | | ,149** | | | ,207** | |
| F | | 9,512** | | | 11,291** | |
| ΔR^2 | | ,149** | | | ,058** | |
| ΔF | | 9,512** | | | 15,813** | |

Note. N = 222. B = ruw regressiegewicht; SE(B) = standaardfout van het ruwe regressiegewicht; β = gestandaardiseerd regressiegewicht; R^2 = R Kwadraatswaarde; F = F waarde ; ΔR^2 = R Kwadraat Change; ΔF = F Change.
 ** = significant op $p < .01$ niveau; * = significant op $p < .05$ niveau (tweezijdig getoetst).

De resultaten van model 1 zijn reeds in de voorgaande paragraaf (onder ‘hypothese 2’) besproken. Indien de variabele DL wordt toegevoegd (model 2), stijgt de verklaarde variantie van 14,9% naar 20,7% ($\Delta R^2 = 0.058$). De unieke bijdrage van DL in het voorspellen van de score op IWG is significant ($\beta = 0.251$, $p = 0.00$), hetgeen betekent dat H3 worden aangenomen.

Hypothese 4

Hypothese 4 werd als volgt geformuleerd: de relatie tussen de perceptie van werknemers over de mate waarin hun directe leidinggevende DL vertoont en het IWG van deze werknemers, wordt (gedeeltelijk) gemedieerd door het gevoel van PV dat werknemers ervaren in hun werkteam.

Om te toetsen of PV als mediator kan worden gezien in de relatie tussen DL en IWG, zijn de 4 stappen van Baron en Kenny (1986) gevolgd. Volgens de eerste 3 stappen moeten er significante verbanden worden aangetoond tussen DL en PV, tussen DL en IWG en tussen PV en IWG, hetgeen in dit hoofdstuk reeds is aangetoond. De vierde en laatste stap is het uitvoeren van een hiërarchische regressieanalyse met daarin IWG als afhankelijke variabele en DL (in blok 1) en PV (in blok 2) als onafhankelijke variabelen. De uitkomsten van deze analyse staat in onderstaande tabel 8.

Tabel 8: Regressietabel dienend leiderschap, psychologische veiligheid en innovatief werkgedrag

| Afhankelijke variabele: innovatief werkgedrag | | | | | | |
|---|---------|----------|---------|---------|----------|---------|
| Variabele | Model 1 | | | Model 2 | | |
| | B | SE(B) | β | B | SE(B) | β |
| Dienend leiderschap | ,124 | ,024 | ,330** | ,113 | ,026 | ,302** |
| Psychologische veiligheid | | | | ,123 | ,124 | ,069 |
| R^2 | | ,109** | | | ,113** | |
| F | | 26,855** | | | 13,920** | |
| ΔR^2 | | ,109** | | | ,004 | |
| ΔF | | 26,855** | | | ,987 | |

Note. N = 222. B = ruw regressiegewicht; SE(B) = standaardfout van het ruwe regressiegewicht; β = gestandaardiseerd regressiegewicht; R^2 = R Kwadraatswaarde; F = F waarde ; ΔR^2 = R Kwadraat Change; ΔF = F Change.
 ** = significant op $p < .01$ niveau; * = significant op $p < .05$ niveau (tweezijdig getoetst).

In de tabel is te zien dat het effect van DL op IWG enigszins daalt na toevoeging van de variabele PV (van $\beta = 0.330$, $p = 0.000$ in model 1 naar $\beta = 0.302$, $p = 0.000$ in model 2) maar wel significant blijft. Omdat het verband tussen DL en IWG voor een (klein) deel verklaard kan worden door IWG maar het directe verband tussen DL en IWG ook na toevoeging van PV blijft bestaan, lijkt er sprake te zijn van partiële mediatie. Om de statistische significantie van dit mediatie effect te toetsen is een Sobel test (Sobel, 1982) uitgevoerd. Omdat hieruit blijkt dat het mediatie effect van PV in de relatie tussen DL en IWG niet significant is ($S = 1.63$, $p = 0.103$), dient hypothese 4 te worden verworpen.

4.4 Nadere analyses

Nu de hypothesen zijn getoetst, zal in deze paragraaf de relatie tussen DL en PV en de relatie tussen DL en IWG nader worden bekeken door de 8 afzonderlijke DL-dimensies in de regressieanalyses op te nemen. Ook wordt een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd om de gevonden significante verbanden tussen een aantal controlevariabelen en DL nader te onderzoeken. Hoewel deze analyses buiten de centrale hypothesen van dit onderzoek vallen, worden deze toch uitgevoerd daar dit mogelijk tot interessante inzichten kan leiden.

Relatie tussen DL-dimensies en PV

Uit een meervoudige regressieanalyse (zie bijlage 7) waarin de 8 DL-dimensies als onafhankelijke variabelen zijn opgenomen en PV als afhankelijke variabele, blijkt dat enkel de DL-dimensie empowerment ($\beta = 0.213$, $p = 0.021$) een significant unieke bijdrage levert in het regressiemodel boven de bijdragen van de andere DL-dimensies.

Relatie tussen DL-dimensies en IWG

Uit een hiërarchische regressieanalyse (zie bijlage 8) met daarin de variabelen ‘anciënniteit functie’, ‘aantal ondergeschikten’, opleiding en ‘leidinggevende functie in blok 1, de 8 DL-dimensies in blok 2 en IWG als afhankelijke variabele, blijkt dat enkel de DL-dimensies empowerment ($\beta = 0.264$, $p = 0.005$) en authenticiteit ($\beta = 0.216$, $p = 0.005$) een significante unieke bijdrage leveren in het regressiemodel boven de bijdragen van de andere 6 DL-dimensies.

Relatie tussen controlevariabelen en DL

In een meervoudige regressieanalyse (zie bijlage 9) zijn ‘anciënniteit functie’, ‘aantal ondergeschikten’, ‘profit of non-profit’, ‘geslacht leidinggevende’ en opleiding als onafhankelijke variabelen opgenomen en is DL als afhankelijke variabele meegenomen. Uit de regressieanalyse blijkt dat 13,4% van het verschil in scores op de afhankelijke variabele DL, verklaard kan worden door de ingevoerde set controlevariabelen. Enkel de bijdrage van de variabele ‘aantal ondergeschikten’ levert een significante unieke bijdrage in het regressiemodel boven de bijdragen van de andere controlevariabelen ($\beta = -0.164$, $p = 0.018$). Het negatieve verband houdt in dat aan hoe meer ondergeschikten een leidinggevende leiding geeft, hoe minder deze leidinggevende als dienend leider wordt gezien door zijn ondergeschikten. Van de andere meegenomen predictoren gaat geen significante invloed uit.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk van dit rapport worden naar aanleiding van de onderzoeksresultaten die in hoofdstuk 4 zijn gepresenteerd, de centrale onderzoeksvragen beantwoord in paragraaf 5.1. In paragraaf 5.2 worden de onderzoeksresultaten vergeleken met de theoretische bevindingen van hoofdstuk 2. De (methodologische) beperkingen van het onderzoek komen in paragraaf 5.3 ter sprake, gevolgd door een bespreking van de bijdrage die het onderzoek levert aan de wetenschappelijke

literatuur in paragraaf 5.4. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor de praktijk in paragraaf 5.5. De theoretische aanbevelingen zijn mee opgenomen in de paragrafen 5.2, 5.3 en 5.4.

5.1 Conclusie

Nu de resultaten van het uitgevoerde onderzoek bekend zijn, kunnen de 2 onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd, beantwoord worden. De eerste vraag ging over de invloed van DL op IWG. Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek kan gesteld worden dat naarmate werknemers hun directe leidinggevende meer als dienend leider percipiëren, zij zichzelf hoger scoren op IWG (H3). De tweede onderzoeksvraag ging over de vraag of PV als een mediator gezien kan worden in de relatie tussen DL en IWG. Het positieve verband tussen DL en IWG wordt enigszins afgezwakt wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van PV, maar dit effect is niet significant en daarom kan gesteld worden dat PV geen mediërende rol vervult in de relatie tussen PV en IWG (H4). Er zijn wel directe significante positieve verbanden gevonden tussen DL en PV en tussen PV en IWG (H2 en H1). Meer specifiek komt het erop neer dat naarmate werknemers hun directe leidinggevende meer als dienend leider beschouwen, zij zich psychologisch veiliger voelen in hun werkteam. Voor de relatie tussen PV en IWG geldt het volgende: naarmate werknemers zich psychologisch veiliger voelen in hun werkteam, scoren zij zichzelf hoger op IWG.

Wanneer gecorrigeerd wordt voor de controlevariabelen waarvan is gebleken dat zij van significante invloed zijn op IWG (zijnde: ‘anciënniteit functie’, ‘aantal ondergeschikten’, opleiding en ‘leidinggevende functie’) dan blijkt de uniek voorspellende waarde van DL op IWG 5,8% en die van PV op IWG 2,9%. Hoewel beide waarden significant zijn, is de proportie verklaarde variantie in IWG dubbel zo hoog voor DL dan voor PV. De relatie tussen DL en PV is het sterkst gebleken: 16,6% van de variantie in PV verklaard kan worden door DL.⁶¹

Wanneer wordt gekeken naar de invloed van de 8 DL-dimensies op PV en IWG, dan blijkt de DL-dimensie empowerment zowel in de relatie tussen DL en PV als in de relatie tussen DL en IWG een significante voorspeller te zijn boven de bijdragen van de andere DL-dimensies. Voor IWG geldt dat ook de DL-dimensie authenticiteit een significante voorspeller is gebleken van IWG.

Naast de resultaten die voortkwamen uit de onderzoeksvragen en hypothesen zijn er nog een aantal andere interessante ontdekkingen gedaan. Om te beginnen is gebleken dat de variabele ‘aantal ondergeschikten’ een significante unieke voorspeller is van DL boven de bijdragen van ‘anciënniteit functie’, ‘profit of non-profit’, ‘geslacht leidinggevende’ en ‘opleiding’ (die eveneens significant bleken te correleren met DL). Er is een negatief verband gevonden dat inhoudt dat aan hoe meer ondergeschikten een leidinggevende leiding geeft, hoe minder deze leidinggevende als dienend leider wordt gezien door zijn ondergeschikten. Voor wat betreft IWG bleken naast DL en PV ook de controlevariabelen opleiding en ‘leidinggevende functie’ significante voorspellers te zijn van IWG. Het verband houdt in dat hoger opgeleiden zichzelf hoger scoren op IWG, zo ook mensen die zelf een leidinggevende functie bekleden.

⁶¹ Er was hier geen reden om te corrigeren voor controlevariabelen omdat er in dit onderzoek geen significante verbanden waren tussen de in dit onderzoek meegenomen controlevariabelen en PV.

5.2 Vergelijking met theoretische bevindingen

In hoofdstuk 2 is aan de hand van zowel theoretische inzichten als empirische onderzoeken, de verwachting geformuleerd dat er een positief verband zou zijn tussen DL en IWG en dat deze relatie (gedeeltelijk) gemedieerd zou worden door het gevoel van PV dat medewerkers ervaren in hun werkteam. Deze verwachting is deels uitgekomen aangezien tussen DL en IWG inderdaad een significant positief verband is gevonden maar PV geen mediërende rol blijkt te spelen in deze relatie. In deze paragraaf zullen de resultaten van het onderzoek worden vergeleken met de theoretische verbindingen van hoofdstuk 2.

Relatie tussen dienend leiderschap en psychologische veiligheid

Schaubroeck et al. (2011) zijn (voor zover de onderzoeker bekend) de enige onderzoekers die de relatie tussen DL en PV hebben onderzocht. In hun onderzoek onder medewerkers van een multinationale bank in de Hong Kong en de VS vonden zij een positieve correlatie tussen DL en PV van $r = 0.37$. Aangezien de correlatie in het onderzoek van dit rapport hiermee vergelijkbaar is ($r = 0.41$) wijst dit erop dat de onderzoeksresultaten van Schaubroeck et al. (2011) op dit punt generaliseerbaar zijn naar de werknemers, werkzaam in de variëteit aan bedrijfstakken in Vlaanderen en Nederland, die respondent waren in het huidige onderzoek.

Op grond van theoretische inzichten van Van Dierendonck (2011), en de onderzoeken van Detert en Burris (2007) en Nembhard en Edmondson (2006) naar respectievelijk de aan DL verwante concepten managerial openness en leader inclusiveness werd verwacht dat vooral de DL-dimensies nederigheid, dienstbaarheid en empowerment⁶² zouden bijdragen aan het gevoel van PV bij medewerkers. In het uitgevoerde onderzoek bleek de DL-dimensie empowerment echter de enige significante voorspeller van IWG boven de bijdragen van de andere 7 DL-dimensies. In paragraaf 2.1 kwam reeds ter sprake dat een leidinggevende die medewerkers empowered onder andere als doel heeft om het zelfvertrouwen van zijn medewerkers te bevorderen. Een verklaring voor het feit dat medewerkers met een leidinggevende die hen empowered, zich psychologisch veiliger voelen in hun werkteam, kan dan ook zijn dat deze medewerkers meer zelfvertrouwen hebben. Een andere verklaring voor het feit dat empowerment zorgt voor hogere scores op PV is dat de medewerker weet dat zijn leidinggevende het waardeert wanneer hij een interpersoonlijke risico neemt door zich uit te spreken, waardoor de medewerker eerder geneigd is dit proactieve gedrag te vertonen.

Relatie tussen psychologische veiligheid en innovatief werkgedrag

Door het ontbreken van onderzoek naar de relatie tussen PV en individueel IWG is de verwachting dat PV IWG stimuleert voortgekomen uit theoretische inzichten met betrekking tot PV en IWG en empirische onderzoeken naar de relatie tussen PV en steun voor procesinnovatie en tussen PV en de aan IWG verwante concepten als creativiteit en voice behaviour. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat PV inderdaad een significante voorspeller is van IWG.

De gevonden positieve correlatie tussen PV en IWG ($r = 0.19$), is kleiner dan in de in hoofdstuk 2 omschreven onderzoeken van: Bear en Frese (2003) naar de relatie tussen PV en steun voor procesinnovatie ($r = 0.50$); Kark en Carmeli (2009) en Gong et al. (2012) naar de relatie tussen PV en creativiteit, (respectievelijk $r = 0.44$ en $r = 0.27$), en; de onderzoeken van Detert en Burris (2007) en Walumbwa en Schaubroeck (2009) naar de relatie tussen PV en voice behaviour (respectievelijk $r = 0.27$ en $r = 0.49$). Een voor de hand liggende verklaring voor de verschillen is dat in geen van deze

⁶² Empowerment (in de zin van het bevorderen van een proactieve houding) is onderdeel van leader inclusiveness maar niet van managerial openness.

onderzoeken de relatie tussen PV en IWG is onderzocht, maar het slechts onderzoeken naar verwante concepten betreft.

Relatie tussen dienend leiderschap en innovatief werkgedrag

Uit de onderzoeksresultaten bleek, zoals verwacht op basis van theoretische inzichten en beschikbare empirische onderzoeken naar verwante concepten, een positief verband tussen DL en IWG ($r = 0.33$). Op grond van theorie en onderzoek naar gedragingen van leiders die IWG bevorderend werken, werd verwacht dat vooral de DL-dimensies empowerment, moed en nederigheid een positieve invloed zouden uitoefenen op IWG. De belangrijke rol van empowerment bleek zowel in het onderzoek van De Waal en Sivro (2012) naar de relatie tussen DL en ‘continue verbetering en vernieuwing’ ($r = 0.41$), als in het onderzoek van Van Dierendonck en Nuijten (2011) naar de relatie tussen DL en taking charge ($r = 0.35$). In het onderzoek van Van Dierendonck en Nuijten (2011) bleek naast empowerment ook dienstbaarheid positief te correleren met taking charge ($r = 0.49$).

Uit de correlatieanalyse is gebleken dat, met uitzondering van de DL-dimensie vergeving, alle DL-dimensies (variërend van $r = 0.14$ voor rentmeesterschap tot $r = 0.36$ voor empowerment) positief correleren met IWG. Nadat werd gecorrigeerd voor de controlevariabelen ‘anciënniteit functie’, ‘aantal ondergeschikten’, opleiding en ‘leidinggevende functie’ bleken enkel de dimensies empowerment en authenticiteit nog significant te zijn.

Dit onderzoek bevestigt daarmee de bovengenoemde onderzoeken van Van Dierendonck en Nuijten (2011) en De Waal en Sivro (2012) voor wat betreft de rol van de DL-dimensie empowerment in het bevorderen van IWG. Een leidinggevende die empowered moedigt zijn medewerkers aan zich persoonlijk te ontwikkelen en proactief te zijn. Ook coacht hij op innovatieve prestaties en stuurt hij erop aan dat medewerkers zelfstandige beslissingen nemen en informatie met elkaar delen. Deze gedragingen van leidinggevendens leiden ertoe dat medewerkers meer individueel IWG vertonen.

Hoewel op grond van de in hoofdstuk 2 besproken theorieën en onderzoeken geen directe aanwijzingen waren voor het gevonden significante verband tussen de DL-dimensie authenticiteit en IWG, blijkt de relatie tussen authenticiteit bij de leider en IWG wel al eerder aangetoond. Zo kwamen Cerne, Jaklic & Skerlavaj (2013), na een onderzoek onder 23 leidinggevende en 289 werknemers van een Sloveense fabriek, tot de conclusie dat de perceptie van werknemers over de mate waarin hun directe leidinggevende authentiek leiderschap vertoont, zowel een voorspeller is van creativiteit op individueel niveau als van IWG op teamniveau. Hun verklaring hiervoor is dat authentiek gedrag van leiders leidt tot emotionele veiligheid en tot meer voorstellen van onconventionele ideeën.⁶³ Het is de vraag in hoeverre deze verklaring opgaat aangezien in dit onderzoek het aan emotionele veiligheid verwante concept PV, geen mediërende rol blijkt te spelen in de relatie tussen het aan authentiek leiderschap verwante DL, en IWG.

Psychologische veiligheid als mediator

PV is geen mediator gebleken in de relatie tussen DL en IWG hoewel dit op grond van de literatuur wel werd voorspeld. Het is de vraag waarom de invloed van PV op IWG lager bleek dan verwacht.

Een mogelijke verklaring is dat PV alleen onder bepaalde voorwaarden een positief effect heeft op IWG, voorwaarden die in dit onderzoek niet in kaart zijn gebracht. Edmondson en Lei (2014, p. 34)

⁶³ Hierbij verwijzen zij naar Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans en May (2004). De onderzoekers hebben emotionele veiligheid in hun eigen onderzoek overigens niet meegenomen.

wijzen erop dat in recente studies wisselende effecten zijn gevonden voor het effect van PV op teamleren en innovatie die veroorzaakt zouden kunnen worden doordat PV alleen onder bepaalde voorwaarden een positief effect heeft op teamleren en innovatie. Zo wordt het concept van PV vooral van belang geacht voor teams die niet te groot zijn omdat het aantal interacties tussen teamleden afneemt wanneer teams groter worden (Edmondson, 2004, p. 33). Ook in teams waarin weinig persoonlijk contact is met elkaar (interactieve teams) zou het belang van PV minder zijn. Conditie die teamwerk ondersteunen, zoals taakafhankelijkheid, zijn naar verwachting ook van belang. In toekomstige onderzoeken naar het effect van PV, verdient het dan ook aanbeveling om deze voorwaarden in kaart te brengen.

Dat de rol van PV in het stimuleren van IWG beperkt is, kan mogelijk ook verklaard worden doordat een zeer groot aantal factoren van invloed blijken te zijn op IWG waarvan PV er slechts 1 is.⁶⁴ Ook West (1990, p. 320) en Edmondson (2004, p. 34) relativiseren het belang van PV door aan te geven dat PV een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde is voor innovatie.

Men kan zich ook afvragen of niet een andere variabele had moeten worden gekozen als mogelijke mediator in de relatie tussen DL en IWG, bijvoorbeeld procedurele rechtvaardigheid, zelfregulatie, affectief commitment aan de leidinggevende, zelfwerkzaamheid of service climate aangezien deze variabelen de relatie tussen DL en het aan IWG verwante OCB volledig bleken te verklaren⁶⁵. Omdat OCB een veel ruimer begrip is dan IWG en naast het vertonen van innovatief gedrag nog vele andere aspecten omvat (zoals het helpen van nieuwkomers en extra taken verrichten om het werk op tijd af te krijgen), is het de vraag of de mediërende rol van de genoemde variabelen ook opgaat voor de relatie tussen DL en IWG. Dit zal uit toekomstig onderzoek moeten blijken.

Verklaring van overige resultaten

Een mogelijke verklaring voor het feit dat naarmate een leidinggevende meer ondergeschikten onder zich heeft, hij door zijn medewerkers in mindere mate als dienend leider wordt beschouwd, kan zijn dat de leider minder tijd per medewerker heeft te besteden waardoor de medewerker zijn leidinggevende in mindere mate als dienend leider percipieert. Het kan ook zo zijn dat dienend leiders minder vaak een functie bekleden waarbij zij leidinggeven aan veel medewerkers, enerzijds doordat bedrijven minder geneigd zijn om dienend leiders aan te nemen voor dit soort functies, anderzijds doordat dienend leiders minder vaak solliciteren op dit soort functies.

Dat mensen die zelf een leidinggevende functie hebben, zichzelf hoger scoren op IWG kan verklaard worden doordat leidinggevend innovatie meer als een onderdeel van hun functie zien en ook meer invloed kunnen uitoefenen op de implementatie van nieuwe ideeën (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai 2004). Maar de belangrijkste reden is hoogstwaarschijnlijk dat leidinggevend meer beslissingsvrijheid hebben in hoe zij het werk aanpakken en dus meer autonomie hebben dan mensen die werken in een niet-leidinggevende functie.

Dat hoger opleiden (hbo of hoger) meer IWG vertonen dan lager opgeleiden (mbo of lager) kan mogelijk ook verklaard worden door de variabele autonomie. Zo is het aannemelijk dat hoger opgeleiden vaker functies hebben met meer autonomie dan lager opgeleiden. Een andere verklaring voor het feit dat hoger opgeleiden zichzelf hoger scoren op IWG is dat uit onderzoek is gebleken dat

⁶⁴ Zie ook paragraaf 2.3.3 van dit rapport.

⁶⁵ Zie paragraaf 2.3.3 van dit rapport.

naarmate men meer kennis en vaardigheden heeft, de kans groter is dat men IWG zal vertonen (Anseel & Devloo, 2009, p.157).

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Verklaarde variantie

De onderzoeksresultaten moeten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. De verklaarde variantie van zowel DL (5,8%) op IWG als van PV (2,9%) op IWG is, nadat is gecorrigeerd voor controlevariabelen, klein te noemen. Dit, in combinatie met het feit dat vergelijkbare onderzoeken naar de relatie tussen DL en IWG en de (mogelijk) mediërende rol van PV ontbreken, maakt dat herhaling van dit onderzoek door andere onderzoekers nodig is om de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten nader vast te stellen.

Steekproef

Doelgroep van dit onderzoek waren alle werknemers in Vlaanderen en Nederland, werkzaam onder een leidinggevende. Gelet op de grootte van de onderzoekspopulatie is het aantal respondenten (N = 226) laag te noemen. Vooral de Vlaamse werknemers (N = 56) waren in het onderzoek ondervertegenwoordigd.

Omdat de vragenlijst in het eigen netwerk van de onderzoeker is verspreid, hadden niet alle potentiële respondenten evenveel kans om te worden ondervraagd. Het is de vraag in hoeverre de deelpopulaties in de netto steekproef⁶⁶ in dezelfde verhouding aanwezig zijn als in de totale populatie zodat kan worden bepaald of de netto steekproef een correcte afspiegeling is van de totale onderzoekspopulatie. Om dit te bepalen is in bijlage 10 een vergelijking opgenomen van een aantal gegevens van de netto steekproef in vergelijking tot de totale onderzoekspopulatie. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen respondenten die werkzaam zijn in Vlaanderen (N = 56) en in Nederland (N = 170).

Voor wat betreft de ondervraagden die in Nederland werken (N = 170) in verhouding tot de totale onderzoekspopulatie⁶⁷, valt het op dat er een oververtegenwoordiging is van: vrouwen (+ 21%), hoger opgeleiden (+ 18%) en personen in de leeftijdscategorieën 25-34 (+ 6%) en 35-44 (+ 10%). Voor wat betreft de bedrijfstakken waarin de ondervraagden werkzaam zijn, is vooral de gezondheid-en welzijnszorg (+ 30%) in de steekproef oververtegenwoordigd. De procentueel grootste ondervertegenwoordiging bestaat voor de bedrijfstakken handel (- 14,5%) en zakelijke dienstverlening (- 12,5%).

Voor wat betreft de ondervraagden die in Vlaanderen werken (N = 56) in verhouding tot de totale onderzoekspopulatie⁶⁸, valt het op dat er een oververtegenwoordiging is van: mannen (+15%), hoger opgeleiden (+ 60%) en personen in de leeftijdscategorieën 25-29 (+ 9%) en 30-39 (+ 20%). De bedrijfstakken die in het onderzoek zijn oververtegenwoordigd zijn 'financiële instellingen' (+ 28,5%), 'onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven' (+ 17,7%) en onderwijs (+ 11,8%). Voor de totale netto steekproef (Nederland en Vlaanderen) geldt dat er bedrijfstakken zijn waar geen enkele respondent uit afkomstig is.

Een vergelijking van de totale onderzoekspopulatie met de steekproef op de kenmerken leeftijd, geslacht ondervraagde, opleiding en bedrijfstak, leidt tot de conclusie dat de getrokken steekproef geen correcte afspiegeling is van de totale onderzoekspopulatie. Deze vaststelling komt, gezien het in

⁶⁶ Met netto steekproef wordt bedoeld: alle 226 geënquêteerden. De bruto steekproef wordt gevormd door alle personen die voor de enquête zijn uitgenodigd.

⁶⁷ Zijnde: alle werknemers in Nederland, werkzaam onder een leidinggevende.

⁶⁸ Zijnde: alle werknemers in Vlaanderen, werkzaam onder een leidinggevende.

verhouding tot de totale onderzoekspopulatie kleine aantal ondervraagden (N = 226), niet als een verrassing. Aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook dat het onderzoek wordt herhaald onder een groot aantal respondenten zodat kan worden bepaald of de resultaten van het onderzoek te generaliseren zijn naar de totale onderzoekspopulatie. Door een groot aantal respondenten via aselechte wijze voor het onderzoek uit te nodigen wordt de kans verhoogd dat de netto steekproef een correcte weergave is van de totale onderzoekspopulatie. Om te controleren hoe correct die weergave is, kunnen de tabellen die zijn opgenomen in bijlage 10 in vervolgonderzoek als leidraad worden gebruikt. Doordat in dit onderzoek het aantal respondenten per bedrijfstak te klein was, was het niet mogelijk om scores van respondenten op DL, PV en IWG per bedrijfstak te berekenen en vergelijken. Het verdient aanbeveling dat dit in toekomstig onderzoek, met meer respondenten per bedrijfstak, deze vergelijking wel wordt gemaakt. Het is uiteraard ook een optie dat vervolgonderzoek op 1 bedrijfstak wordt gericht om op deze manier te kijken in hoeverre de resultaten van het onderzoek te generaliseren zijn naar de specifieke bedrijfstak.

Interne validiteit

De interne validiteit van de gebruikte meetinstrumenten varieerde van acceptabel (PV) tot excellent (DL).⁶⁹ Wel zijn er vanuit meerdere respondenten opmerkingen gekomen over de items waarbij werd gevraagd naar hoe de directe leidinggevende zich opstelt tegenover zijn eigen leidinggevende.⁷⁰ Medewerkers vonden deze vragen moeilijk te beantwoorden omdat zij hier naar eigen zeggen geen zicht op hebben. Omdat moed maar met 2 items is gemeten, waarvan in 1 item de houding van de leidinggevende tegenover zijn leidinggevende wordt bevestigd, kan men zich afvragen hoeveel waarde men moet hechten aan de scores op deze dimensie. Dat hangt uiteraard af van hoeveel mensen er precies moeite hadden met het beantwoorden van dit item en daar is geen zicht op. Maar indien het zo is dat meerdere ondervraagden door bovenstaand ‘probleem’ een lagere score hebben gegeven op de DL-dimensie moed, dan zou dat een verklaring kunnen zijn voor het feit dat er geen significant verband is gevonden tussen deze DL-dimensie en IWG, daar waar dat op grond van de literatuur wel werd verwacht. Het is daarom aan te bevelen dat de dimensie moed in de Dienend Leiderschap Schaal wordt uitgebreid met meer vragen zodat het effect van item waarin wordt gevraagd naar de houding van de leidinggevende tegenover zijn leidinggevende, minder bepalend is voor de totaalscore op deze dimensie. Men zou ook kunnen overwegen om respondenten de mogelijkheid te geven om vragen over te slaan indien zij het antwoord niet weten.

Zelfbeoordeling versus beoordeling door leidinggevende

Een beperking van het onderzoek is ook dat gebruik is gemaakt van zelfbeoordeling om de mate van IWG vast te stellen. Uit recent onderzoek is gebleken dat medewerkers zichzelf overschatten met betrekking tot de mate waarin zij IWG vertonen, indien dit vergeleken wordt met beoordelingen van leidinggevers (Crommelinck, 2014, p. 19). Dit effect waarbij mensen informatie over zichzelf op een positieve manier interpreteren is een bekend fenomeen in de psychologie (Sedikides & Gregg, 2008). In vervolgonderzoek is het daarom aan te bevelen dat naast zelfbeoordelingen ook beoordelingen van leidinggevers en/ of collega's in het onderzoek worden betrokken.

Causale verbanden?

Hoewel in het onderzoeksmodel is uitgegaan van causale verbanden, is het mogelijk dat de relaties tussen de variabelen omgekeerd zijn. Zo is het denkbaar een manager meer kenmerken van DL laat zien wanneer hij leiding geeft aan een team waarin het psychische klimaat veilig is en/of waarin

⁶⁹ Zie paragraaf 4.2.1 van dit rapport.

⁷⁰ Het betreft hier de items 8, 25 en 28 van de Dienend Leiderschap Schaal. Item 8 heeft betrekking op de DL-dimensie ‘moed’ en de items 25 en 28 hebben betrekking op de dimensie ‘nederigheid’.

medewerkers veel IWG laten zien. De leider kan het zich in een dergelijk team ‘veroorloven’ om de ontwikkeling van zijn medewerkers op de eerste plaats te zetten omdat de medewerkers in basis goed functioneren. Een tweede beperking is dan ook dat het eenmalige survey-onderzoek dat in dit onderzoek is uitgevoerd, onvoldoende is om de causaliteit tussen de variabelen vast te stellen, hiervoor moet longitudinale data worden verzameld (Baarda & De Goede, 2001, p. 131; Abstein et al., 2014, p. 9).

Individueel- versus groepsniveau

Een andere beperking van het uitgevoerde onderzoek is dat IWG is onderzocht op het niveau van het individu terwijl meerdere onderzoekers van mening zijn dat IWG een uitkomst of proces is op groeps- of organisatieniveau. Ook PV is op individueel niveau onderzocht, terwijl dit volgens Edmondson en Lei (2014, p. 30) in essentie een fenomeen is wat op groepsniveau onderzocht moet worden. Het verdient daarom aanbeveling dat in vervolgonderzoek zowel PV als IWG op groepsniveau worden onderzocht.

Zelfvertrouwen, proactieve instelling en autonomie

De laatste beperking van het onderzoek die hier genoemd wordt is het niet opnemen van de variabelen proactieve instelling, zelfvertrouwen en autonomie in het onderzoek. De DL-dimensie empowerment is in het onderzoek de meest krachtige voorspeller van zowel PV als IWG gebleken. Volgens de omschrijving van Van Dierendonck van de DL-dimensie empowerment⁷¹ is het doel van empowerment om een proactieve houding en zelfvertrouwen te bevorderen waardoor werknemers een gevoel van persoonlijke macht krijgen. Omdat zowel een proactieve instelling als zelfvertrouwen in hoofdstuk 2 van dit rapport zijn genoemd als antecedenten van IWG⁷², zou het interessant zijn om in vervolgonderzoek te onderzoeken of de beide variabelen een mediërende rol spelen in de relatie tussen DL en IWG. Omdat medewerkers met meer zelfvertrouwen mogelijk meer PV ervaren in hun werkteam, zou zelfvertrouwen ook als controlevariabele opgenomen kunnen worden in vervolgonderzoek. Omdat de in het onderzoek gevonden significant voorspellende waarden van de controlevariabelen ‘leidinggevende functie’ en opleiding mogelijk een uiting kunnen zijn van het effect van autonomie, verdient het aanbeveling om ook autonomie als controlevariabele op te nemen in vervolgonderzoek. Het is de verwachting dat mensen met een hogere opleiding en/of een leidinggevende functie meer vrijheid hebben in hoe zij hun werk doen. In een recent onderzoek onder 927 Vlaamse werknemers die werkzaam zijn in verschillende bedrijfstakken⁷³ is gebleken dat over alle leeftijden, opleidingsniveaus, sectoren, organisatiegroottes en functies heen, het sterkste effect op de innovatieve prestaties van werknemers kwam van de mate van autonomie die werknemers ervaren in hun werk (De Spiegelaere & Van Gyes, 2014, p. 36).

5.4 Bijdrage aan wetenschappelijke literatuur

De belangrijkste bijdrage van het onderzoek aan de literatuur is dat de relatie tussen DL en IWG en de mediërende rol van PV, voor het eerst is onderzocht. DL is in het uitgevoerde onderzoek een dubbel zo sterke voorspeller gebleken van IWG dan PV. Eerder in dit rapport is reeds aangegeven dat leiderschap 1 van de meest invloedrijke voorspellers is van IWG.⁷⁴ In dit onderzoek is in ieder geval gebleken dat de invloed van de perceptie die de medewerker heeft over de mate waarin zijn directe leidinggevende een dienend leider is, een sterkere invloed heeft op zijn innovatieve werkgedrag dan de mate waarin de medewerker zich psychologisch veilig voelt in zijn werkteam.

⁷¹ Zie ook paragraaf 2.1.1 van dit rapport.

⁷² Zie paragraaf 2.3.3 van dit rapport.

⁷³ De steekproef bestond uit een dwarsdoorsnede van de werkende bevolking in Vlaanderen en focuste zich dus niet op een specifieke categorie van werknemers.

⁷⁴ Zie ook hoofdstuk 1 en paragraaf 2.6 van dit rapport.

De DL-dimensie empowerment blijkt de meest invloedrijke voorspeller van zowel IWG als PV. Voor IWG geldt dat ook de DL-dimensie authenticiteit een significante voorspeller is gebleken van deze variabele. Empowerment en authenticiteit zijn niet alleen onderdeel van DL maar komen ook in andere leiderschapsstijlen voor zoals in authentiek leiderschap (Cerne et al., 2013) en in ethisch leiderschap (Zhu, May & Avolio, 2004). Empowerment is ook een belangrijk onderdeel van onder andere transformationeel leiderschap, level 5 leiderschap en empowering leiderschap.⁷⁵ Men kan zich dan ook afvragen wat de meerwaarde is van DL in het voorspellen van IWG bij ondergeschikten boven deze andere vormen van leiderschap. Nader onderzoek waarin de invloed van verschillende leiderschapsstijlen op IWG worden vergeleken, moet uitwijzen of DL de meest geschikte vorm van leiderschap is wanneer men als doel heeft om IWG te bevorderen of dat een andere leiderschapsstijl mogelijk een sterkere invloed heeft.

5.5 Aanbevelingen voor de praktijk

In de huidige bedrijfsomgeving is innovatie zowel in de publieke als in de private sector van groot belang. Omdat elk nieuw product of innovatie start met 1 persoon in de organisatie die een vernieuwend idee heeft en dit idee in actie wil omzetten, is het noodzakelijk om het innovatiepotentieel van alle medewerkers in de organisatie te benutten. Een belangrijke rol hierin is weggelegd voor de directe leidinggevende die met zijn gedrag in staat is om het innovatieve werkgedrag van zijn ondergeschikten te stimuleren.

Uit het onderzoek is gebleken dat de mate waarin werknemers hun directe leidinggevende als dienend leider beschouwen een sterkere voorspeller van IWG is dan de mate waarin werknemers zich psychologisch veilig voelen in hun werkteam. Vooral leidinggevendenden die medewerkers empoweren en die authentiek zijn, hebben ondergeschikten die meer IWG vertonen. Medewerkers die empowered worden door hun leidinggevende zien zichzelf als competent en geloven dat zij in staat zijn om op een betekenisvolle manier invloed uit te oefenen op hun werk waardoor zij innovatiever gedrag vertonen (Spreitzer, 1995, p. 1449).

Indien de organisatie het van belang vindt dat medewerkers IWG vertonen, verdient het aanbeveling om het gedrag van leidinggevendenden wat gericht is op het empoweren van werknemers aan te moedigen. Ook moeten leidinggevendenden door de organisatie in staat worden gesteld om authentiek te zijn.

Het verdient aanbeveling dat leidinggevendenden medewerkers empoweren om zo het IWG op de werkvloer te stimuleren. De leidinggevende kan dit doen door: medewerkers aan te moedigen om zich persoonlijk te ontwikkelen, medewerkers het gevoel te geven dat ze bekwaam zijn, medewerkers taken geven die zij zelfstandig kunnen uitvoeren, informatie met medewerkers te delen en erop te sturen dat medewerkers zelfstandige beslissingen nemen.

Ook authentiek zijn zorgt voor medewerkers die meer innovatief zijn op het werk. Het is in dit kader van belang dat leiders trouw zijn aan zichzelf en zich uitdrukken op een manier die consistent is met hun werkelijke gedachten en gevoelens. Professionele rollen dienen ondergeschikt te worden gemaakt aan wie men is als persoon. Gedragingen van de leider die maken dat medewerkers leiders als meer authentiek beschouwen zijn: doen wat beloofd is, zichtbaar zijn binnen de organisatie, eerlijk zijn en zich kwetsbaar op durven stellen.

⁷⁵ Zie ook paragraaf 2.1.2 van dit rapport.

Literatuurlijst

- Abstein, A., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2014). Innovative Work Behaviour: The Impact of Comprehensive HR System Perceptions and the Role of Work–Life Conflict. *Industry and Innovation*, 21(2), 91-116.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer Verlag.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1987). Management issues facing new product teams in high technology companies. In: D. Lewin, D. Lipsky, & D. Sokel (Red.). *Advances in industrial and labor relations* (pp. 191-221). Greenwich, CT: JAI Press.
- Anseel, F., & Devloo, T. (2009). Stimuleren van innovatief werkgedrag in organisaties: een overzicht van empirische bevindingen. In: R. van Rossem, K. Vandevelde & H. De Grande (Red.). *Kennis in wording. Het Vlaamse onderzoeks-en innovatiepotentieel*. Gent: Academia Press.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M. de (2001). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bambale, A.J. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 1-16.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175–1184.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social psychology*, 51, 1173-1182.
- Barron, F., & Harrington, D. W. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.-
- Basadur, M., Graen, G. B., & Green, G. (1982). Training in creative problem solving: effects on ideation and problem finding and solving in industrial research organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 41-70.
- Basadur, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1986). Training effects on attitudes toward divergent thinking amongst manufacturing engineers. *Journal of Applied Psychology*, 71, 612-617.
- Bear, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.

- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry & Practice*, 13(4), 437–466.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. (2013). *Methodologische nota. Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Beschrijving en vergelijking van de methodologie van de werkbaarheidsmonitor loontrekkenden 2004-2007-2010-2013 en zelfstandig ondernemers 2007-2010-2013*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Bunderson, J.S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21, 609–624.
- Burch, G. S. J., Pavelis, C., & Port, R. L. (2008). Selecting for creativity and innovation: the relationship between innovation potential indicator and the team selection inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 177-181.
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Plan*, 40(1), 30–44.
- Carmeli, A., & Gittell, J.H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 30(6), 709–729.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27, 75-90.
- Carmeli, A., Tishler A., & Edmondson A.C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: the role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301–317.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T., & Petrick, J. F. (2010). Servant leadership and procedural justice in the U.S. national park service: The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park & Recreation Administration*, 28(3), 1–15.
- Cohen, S.G, & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
- Cole, M.S., Bedeian, A.G., & Field, H.S. (2006). The measurement equivalence of web-based and paper-and-pencil measures of transformational leadership – a multinational test. *Organizational research methods*, 9(3), 339-368.
- Collins, C.J., & Smith, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–60.

- Conger, J. A. (2000). Motivate performance through empowerment. In: E.A. Locke (Red.). *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*. Oxford, UK: Blackwell.
- Crommelinck, M. (2014). Beoordeling van innovatief gedrag: heeft iedereen een verschillende kijk? In: F. Anseel, G. van Gynes & A. de Beuckelaer (Red.). *Innovativiteit van individuen in organisaties in Vlaanderen. Beleidsrelevante conclusies uit het VIGOR-project*. Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2006). *The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables*. Virginia Beach: Regent University.
- Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39, 1005-1023.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Dierendonck, D. van (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Dierendonck, D. van, & Kool, M. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Dierendonck, D. van, & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business psychology*, 26, 249-267.
- Dyne, L. van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Dyne, L. van, & LePine J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Dreu, C. K. W. de (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83-107.
- Dreu, C. K. W. de, & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Ebener, D. R., & O'Connell, D. J. (2010). How might servant leadership work? *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 315-335.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2000). *The role of team learning in organizational adaptation to new technology*. Boston: Harvard Business School.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Team Learning and New Technology Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716.
- Edmondson, A.C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. In: R. Kramer & K. Cook (Red.). *Trust and distrust in organizations*. New York: Russell Sage.
- Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.

- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31, 381-402.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: a German approach. In: M.D. Dunnette & L. M. Hough (Red.). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Froiland, P., Gordon, J., & Picard, M. (1993). In search of accountability. *Training*, 30.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Getz, I., & Robinson, A.G. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136.
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16, 38-47.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470.
- Gong, Y., Cheung, S., Wang, M., & Huang, J. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633.
- Gooding, R. Z., & Wagner, J. A. (1985). A meta-analytic review of the relationship between size and performance: the productivity and efficiency of organizations and their subunits. *Administrative science quarterly*, 30, 462-479.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: Center for Applied Ethics.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah: Paulist Press.
- Güçel, C., & Begeç, S. (2012). The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4, 107-116.
- Halpin, A., & Croft, D. (1966). Organizational climate of schools. In: A. Halpin (Red.). *Theory and research in administration*. New York: Prentice Hall.
- Hamilton, F., & Bean, C. J. (2005). The importance of context, beliefs and values in leadership development. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 336–347.

- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A metaanalysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90–105.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In: C. R. Snyder & S.J. Lopez (Red.). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80, 121–128.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J.M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23, 107–117.
- Hoegl, M., Weinkauff, K., & Gemuenden, H. G. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: a longitudinal study. *Organization Science*, 15, 38–55.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London, UK: Sage.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 851–862.
- Hülshager, U., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2007). *Selecting for innovation: on the role of personality and cognitive abilities for innovative work behavior*. Paper gepresenteerd op de tweede Vlaams-Nederlandse bijeenkomst voor recruitment en selectie, Rotterdam.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24, 316–331.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98–113.
- 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.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Janssen, O. (2002). Transformationeel leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers: een kwestie van benaderbaarheid van de leider. *Gedrag & Organisatie*, 15, 275–293.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201–215.
- Jaramillo, F., en Grisaffe, D. B., en Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009a). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257–275.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009b). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351–365.

- Jenkins, M., & Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review, 35*(1), 46–54.
- Jong, B. de, & Elfring, T. (2010). How trust affects performance of ongoing teams: the mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal, 53*, 535–549.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag en Organisatie, 18*(5), 235-259.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den (2007). Leadership and employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management, 10*, 41-64.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. den (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management, 19*(1), 23-36.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(1), 6–22.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behaviour, 30*(6), 785–804.
- King, N., & Anderson, N. (1990). Innovation in working groups. In: M. A. West & L. Farr (Red.). *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. Chichester, UK: Wiley & Sons.
- Kleysen, R.F., & Street, C.T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital, 2*(3), 284-296.
- Knuyt, E. (2013). *Levering Middle Managers as your best change agents. A hands-on view of the role of middle managers in complex transformation projects*. Pulderbos: Knuyt, Heyninck and partners.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*, 301–313.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation. *Leadership Quarterly, 15*, 79-102.
- Kruzich, J.M., Mienko, J.A., & Courtney, M.E. (2014). Individual and Work Group Influences on Turnover Intention Among Public ChildWelfareWorkers: The Effects of Work Group Psychological Safety. *Children and Youth Services Review*.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International, 60*(2).
- Liang, J., Farh, C.I.C., & Farh, J.L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*, 71–9
- Liang, L.K., & Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics, 13*(2), 59-96.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, *19*, 161–177.
- MacAllister, D. J. (1995). Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*, 24–59.
- MacCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal, K. C. (2000). What we know (and need to know) about assessing forgiveness constructs. In: E. McCullough, K. I. Pargament & C. E. Thoresen (Red.). *Forgiveness: Theory, research, and practice* (pp. 65-88). New York: Guilford.
- Manz, C. C., Bastien, D. T., Hostager, T. J., & Shapiro, G. L. (1989). Leadership and innovation: a longitudinal process view. In: A. van de Ven, H.L. Angle & M. Poole (Red.). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies* (pp. 1-23). New York: Harper & Row.
- Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of innovation management*, *6* (1), 64-74.
- May, D.R., Gilson, L.R., & Harter L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 11- 37.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(2), 180–197.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709-734.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, *3*(26), 322-341.
- Monge, P., Cozzens, M., & Contractor, N. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, *3*, 250-274.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, *58*, 1323–1350.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London, UK: Cabinet Office.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, *15*, 107–120.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 705–750.
- Nembhard, I.M., & Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, *27*(7), 941–966.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1220–1233.
- Noordegraaf, M. (2000). *Observation Attention! Work and Behaviour of Public Managers amidst Ambiguity*. Delft: Eburon.
- Nouwen, E., Decuyper, S., & Put, J. (2012). Team decision making in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 2101–2116.

- Nuijten, I. (2009). *Servant leadership: a paradox or diamond in the rough*. Erasmus University: Rotterdam.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Patterson, F. (1999). *Innovation potential predictor*. Oxford: Oxford Psychologists Press.
- Patterson, F. (2002). Great minds don't think alike? Person-level predictors of innovation at work. In: C. L. Cooper & I.T. Robertson (Red.). *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, UK: Wiley & Sons.
- Patterson, K.A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. London, UK: Regent University.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Parris, L.D., & Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of changemanagement teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6, 172-197.
- Purcell, J. (2003). *Understanding the People & Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415-434.
- Reinke, S. J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23, 23-37.
- Rohm, F.W. (2013). *Servant leader development at Southeastern University*. London, UK: Regent University
- Rosing, K, Frese, M., & Bausch A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845-858.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant-leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schein, E., & Bennis, W. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods*. New York: Wiley.

- 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.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behavior Scale: A hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 416-436.
- Sendjaya, S., & Pekerti, P. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52, 489–505.
- Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 404-430.
- Siemens, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429–447.
- Smith, N.B., Montagno, R.V., & Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Southall, A. (2013). *The discretionary role of the line manager in inspiring work engagement and innovative behavior. A study of social exchange and job resources in the public sector*. Birmingham, UK: Aston University.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley.
- Spiegelaere, S. de & Gyes, G. van (2014). Individueel of collectief belonen: wanneer gaan geld en innovatie (niet) samen? In: F. Anseel, G. van Gynes & A. de Beuckelaer (Red.). *Innovativiteit van individuen in organisaties in Vlaanderen. Beleidsrelevante conclusies uit het VIGOR-project*. Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Stamper, C. L., & Dyne, L. van (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 517-536.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skills, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.

- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-330.
- Therkelsen, D. J., & Fiebich, C. L. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, 8(2), 120-129.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Tjosvold, D., Yu Z.Y., & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223–1245.
- Todnem, R., & Burnes, B. (2013). *Organizational Change, Leadership and Ethics: Leading organizations towards sustainability*. London, UK: Routhledge.
- Tucker, A.L., Nembhard I.M., & Edmondson, A.C. (2007). Implementing new practices: an empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science*, 53(6), 894–907.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Psychology*, 25, 115-191.
- Vegt, G. S. van der, & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.
- Veldhoven, M. J. P. M. van, & Dorenbosch, L. W. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131.
- Vogelgesang, G. R. (2008). *How leader interactional transparency can impact follower psychological safety and role engagement*. Nebraska: University of Nebraska.
- Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den & Jansen, J.J.P. (2006). *Slim Managen & Innovatief Organiseren*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Waal, A. A. de, & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: a serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353–362.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), p. 517–529.
- Walumbwa F.O, & Schaubroeck J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700–716.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- West, M.A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology*, 6, 83-85.

- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology, 51*, 355-424.
- West, M. A., & Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology, 81*, 680-693.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In: M. A. West, & J. L. Farr (Red.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309–335). Chichester: Wiley.
- West, M., & Farr, J.L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behaviour, 4*, 15-30.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In: M.A. West & J.L. Farr (Red.). *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. Chichester,UK: Wiley & Sons.
- Whitener, E.M., Chaiken, S., & Hazlewood, J.D. (1993). Need for cognition and desire for control as moderators of extrinsic reward effects: A person situation approach to the study of intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*, 987-999.
- Winter, R. P., & Sarros, J.C. (1997). Reframing managers' control orientations and practices: a proposed organizational learning framework. *The International Journal of Organizational Analysis, 5*(1), 9-24.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly, 20*(1), p. 49–53.
- Zehiri, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science, 2*(3), 2147-4478.
- Zhu, W., May, D.R., & Avolio, B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(1), 16-26.
- Zwieten, M.H.J. van, Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Mars, G.M.J., Koppes, L.L.J., & Bossche, S.N.J. van den. (2013). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2013. Methodologie en globale resultaten*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Bijlage 1: Vragenlijst

Lees a.u.b. voordat u begint eerst onderstaande instructie door

Deze vragenlijst bestaat uit 4 onderdelen. In het eerste onderdeel (vraag 1 en 2) worden een aantal persoonlijke gegevens gevraagd. In onderdeel 2 (vraag 3-32) wordt u gevraagd om aan te geven hoe uw directe leidinggevende zich over het algemeen opstelt. Onderdeel 3 (vraag 33-38) omvat een aantal uitspraken die werknemers kunnen gebruiken om te omschrijven hoe zij zich voelen in het team waarin ze werken. Onderdeel 4 (vraag 39-48) omvat een aantal uitspraken die werknemers kunnen gebruiken om te omschrijven hoe zij zich gedragen op het werk.

Op de stellingen 3 – 48 kunt u antwoorden met:

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

Voorbeelden

Voorbeeld 1:

Op mijn werk is er ruimte voor eigen inbreng.

1 2 3 4 5 6

Als u antwoord 1 zou aanvinken, betekent dit dat u op uw werk geen ruimte heeft voor eigen inbreng.

Voorbeeld 2:

Mijn leidinggevende leert mij hoe ik problemen alleen op kan lossen

1 2 3 4 5 6

Als u antwoord 6 zou aanvinken, betekent dit dat uw leidinggevende u leert hoe u problemen zelf kunt oplossen.

Belangrijk:

- * Er zijn geen goede of foute antwoorden.
- * Geef uw eigen mening, niet die van anderen.

* Sla geen vraag over, ook al is het moeilijk om een antwoordcategorie te kiezen.

* Denk niet te lang over een vraag na, uw eerste ingeving is vaak de beste.

Onderdeel 1: persoonlijke gegevens

Gelieve de ontbrekende gegevens aan te vullen of het passende bolletje aan te vinken.

1. Allereerst wil ik u vragen een aantal persoonlijke gegevens te noteren:

- Wat is uw leeftijd? jaar
- Bent u man of vrouw? 0 man 0 vrouw
- Hoeveel jaar bent u werkzaam in deze organisatie? jaar
- Wat is uw functie?
- Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie? jaar
- Aan hoeveel mensen geeft uw leidinggevende direct leiding? medewerkers
- Hoelang is deze persoon al uw leidinggevende? jaar
- In welke sector werkt u?
- Is uw organisatie profit of non-profit?
- Wat is het geslacht van uw leidinggevende? 0 man 0 vrouw
- In welke land bent u werkzaam?
- Geeft u zelf leiding aan mensen?

2. Wat is uw hoogst behaalde diploma?

- MBO
- HBO
- Universitair
- Anders, namelijk

Onderdeel 2: U en uw directe leidinggevende

Gelieve het passende bolletje aan te vinken.

De vragen 3 tm 32 hebben betrekking op dienend leiderschap. Om auteursrechtelijke redenen zijn deze vragen niet opgenomen in deze bijlage.

Onderdeel 3: U in uw werkteam

Gelieve het passende bolletje aan te vinken.

33. Ik voel me veilig genoeg om een risico te nemen in dit team.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

34. Mensen in dit team wijzen mensen die anders zijn soms af.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

35. Ik durf problemen en moeilijke kwesties ter sprake te brengen in dit team.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

36. Mijn unieke vaardigheden en talenten worden door de leden van mijn team gewaardeerd en benut.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

37. Ik vind het moeilijk om leden van mijn team om hulp te vragen.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

38. Wanneer ik een fout maak in dit team, ben ik bang dat dit tegen me gebruikt wordt.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

Onderdeel 4: U op uw werk

Gelieve het passende bolletje aan te vinken

39. Ik vraag me vaak af hoe ik dingen kan verbeteren.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

40. **Ik besteed vaak aandacht aan kwesties die geen deel uitmaken van mijn dagelijkse werkzaamheden.**

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

41. **Ik zoek vaak naar nieuwe methoden van werken, nieuwe technieken of instrumenten.**

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

42. **Ik creëer vaak originele oplossingen voor problemen.**

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

43. **Ik maak vaak collega's, leidinggevenden of andere leden van de organisatie enthousiast over mijn ideeën.**

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

44. Ik vind vaak nieuwe manieren om taken uit te voeren.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

45. Ik probeer vaak collega's, leidinggevenden of andere leden van de organisatie ervan te overtuigen om een vernieuwend idee te steunen.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

46. Het systematisch introduceren van nieuwe ideeën in mijn dagelijkse werkzaamheden is iets wat ik vaak doe.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

47. Ik steek vaak moeite in de ontwikkeling van nieuwe dingen.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

48. Ik lever vaak een bijdrage aan de invoering van nieuwe ideeën.

- 1 Nadrukkelijk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Enigszins mee oneens
- 4 Enigszins mee eens
- 5 Mee eens
- 6 Nadrukkelijk mee eens

BEDANKT VOOR UW MEDEWERKING!

Bijlage 2: Meetinstrument psychologische veiligheid

Tabel 9: Operationalisatie psychologische veiligheid

| Variabele | Stellingen in het Engels | Stellingen in het Nederlands en aangepast naar het niveau van het individu | Bron |
|--------------------------------|---|--|--------------------------|
| Psychologische veiligheid (PV) | <p>If you make a mistake on this team, it is often held against you</p> <p>Members of this team are able to bring up problems and tough issues.</p> <p>People on this team sometimes reject others for being different</p> <p>It is safe to take a risk on this team</p> <p>It is difficult to ask other members of this team for help</p> <p>Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized</p> <p>No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts</p> | <p>Wanneer ik een fout maak in dit team, ben ik bang dat dit tegen me gebruikt wordt.</p> <p>Ik durf problemen en moeilijke kwesties ter sprake te brengen in dit team.</p> <p>Mensen in dit team wijzen mensen die anders zijn soms af.</p> <p>Ik voel me veilig genoeg om een risico te nemen in dit team.</p> <p>Ik vind het moeilijk om leden van mijn team om hulp te vragen.</p> <p>Mijn unieke vaardigheden en talenten worden door de leden van mijn team gewaardeerd en benut.</p> <p>Niemand in dit team zou opzettelijk mijn inspanningen ondermijnen.⁷⁶</p> | Edmondson, 1999, p. 382. |

⁷⁶ Dit item is weggelaten in de in dit rapport gehanteerde vragenlijst i.v.m. de verwarrende formulering. Zie voor een nadere toelichting van dit besluit paragraaf 3.3 van dit rapport.

Bijlage 3: Meetinstrument innovatief werkgedrag

Tabel 10: Operationalisatie innovatief werkgedrag

| Variabele | Stellingen in het Engels | Stellingen in het Nederlands en aangepast naar het niveau van het individu | In het onderzoek gebruikte stellingen | Aanpassing | Bron |
|-----------------------------|--|---|---|--|------------------------------------|
| Innovatief werkgedrag (IWG) | How often does this employee: Pay attention to issues that are not part of his daily work? | Ik besteed vaak aandacht aan kwesties die geen deel uitmaken van mijn dagelijkse werkzaamheden. | Ik besteed vaak aandacht aan kwesties die geen deel uitmaken van mijn dagelijkse werkzaamheden. | N.v.t. | De Jong en Den Hartog 2010, p. 34. |
| | How often does this employee: Wonder how things can be improved? | Ik vraag me vaak af hoe ik dingen kan verbeteren. | Ik vraag me vaak af hoe ik dingen kan verbeteren. | N.v.t. | |
| | How often does this employee: Search out new working methods, techniques or instruments? | Ik zoek vaak naar nieuwe methoden van werken, nieuwe technieken of instrumenten. | Ik zoek vaak naar nieuwe methoden van werken, nieuwe technieken of hulpmiddelen. | In plaats van 'instrumenten' wordt gesproken van 'hulpmiddelen'. | |
| | How often does this employee: Generate original solutions for problems? | Ik genereer vaak originele oplossingen voor problemen | Ik creeer vaak originele oplossingen voor problemen. | In plaats van 'genereer' wordt gesproken van 'creeer'. | |
| | How often does this employee: Find new approaches tot execute tasks? | Ik vind vaak nieuwe manieren om taken uit te voeren. | Ik vind vaak nieuwe manieren om taken uit te voeren. | N.v.t. | |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <p>How often does this employee: Make important organizational members enthusiastic for innovative ideas?</p> | <p>Ik maak vaak belangrijke leden van de organisatie enthousiast over mijn innovatieve ideeën.</p> | <p>Ik maak vaak collega's, leidinggevend en of andere leden van de organisatie enthousiast over mijn ideeën.</p> | <p>'Belangrijke leden van de organisatie' is gespecificeerd tot 'collega's, leidinggevend en of andere leden van de organisatie'.⁷⁷</p> <p>Er wordt niet gesproken van 'innovatieve ideeën' maar van 'vernieuwende ideeën'.</p> | |
| <p>How often does this employee: Attempt to convince people to support an innovative idea?</p> | <p>Ik probeer vaak mensen te overtuigen om een innovatief idee te steunen.</p> | <p>Ik probeer vaak collega's, leidinggevend en of andere leden van de organisatie ervan te overtuigen om een vernieuwend idee te steunen.</p> | <p>'Mensen' is gespecificeerd tot 'collega's, leidinggevend en of andere leden van de organisatie'.</p> <p>Er wordt niet gesproken van 'innovatief idee' maar van 'vernieuwend idee'.</p> | |
| <p>How often does this employee: Systematically introduce innovative ideas into work practices?</p> | <p>Het systematisch introduceren van innovatieve ideeën in mijn dagelijkse werkzaamheden is iets wat ik vaak doe.</p> | <p>Het systematisch introduceren van vernieuwende ideeën in mijn dagelijkse werkzaamheden is iets wat ik vaak doe.</p> | <p>Er wordt niet gesproken van 'innovatieve ideeën' maar van 'vernieuwende ideeën'.</p> | |

⁷⁷ Het specificeren van 'important people' is ook gedaan door Abstein et al. (2014). Daar waar De Jong en Den Hartog namelijk spreken over 'important people', specificeren Abstein et al. dit door te spreken over collega's en leidinggevend en.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--------|--|
| | How often does this employee: Contribute to the implementation of new ideas? | Ik lever vaak een bijdrage aan de invoering van nieuwe ideeën. | Ik lever vaak een bijdrage aan de invoering van nieuwe ideeën. | N.v.t. | |
| | How often does this employee: Put effort in the development of new things? | I often put effort in the development of new things? | Ik steek vaak moeite in de ontwikkeling van nieuwe dingen. | N.v.t. | |

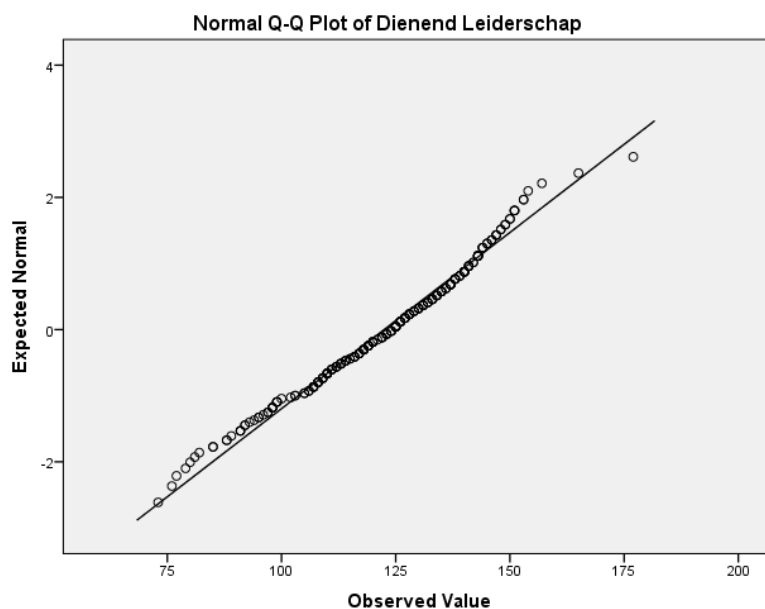
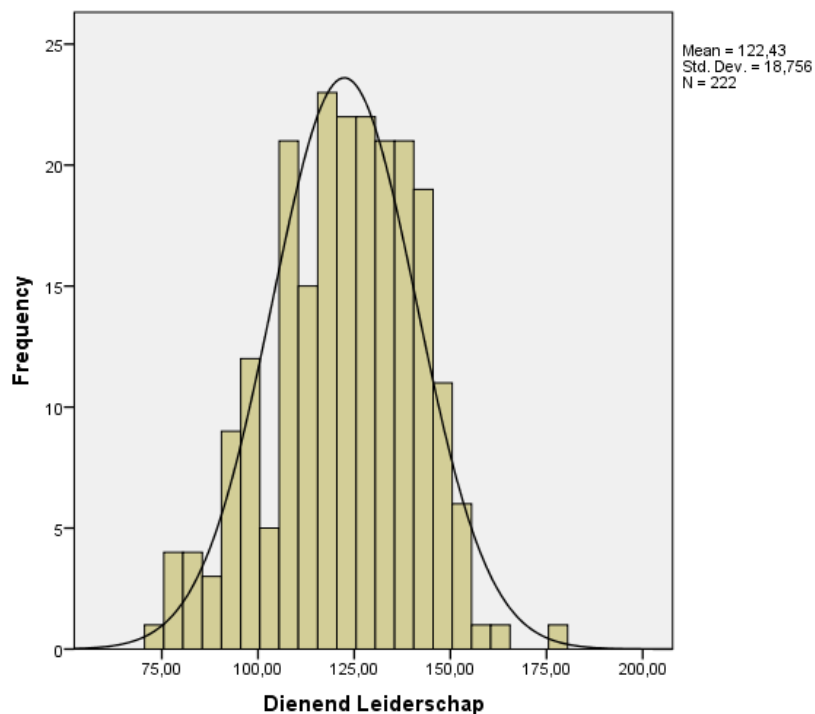
Bijlage 4: Pearson correlaties IWG-dimensies

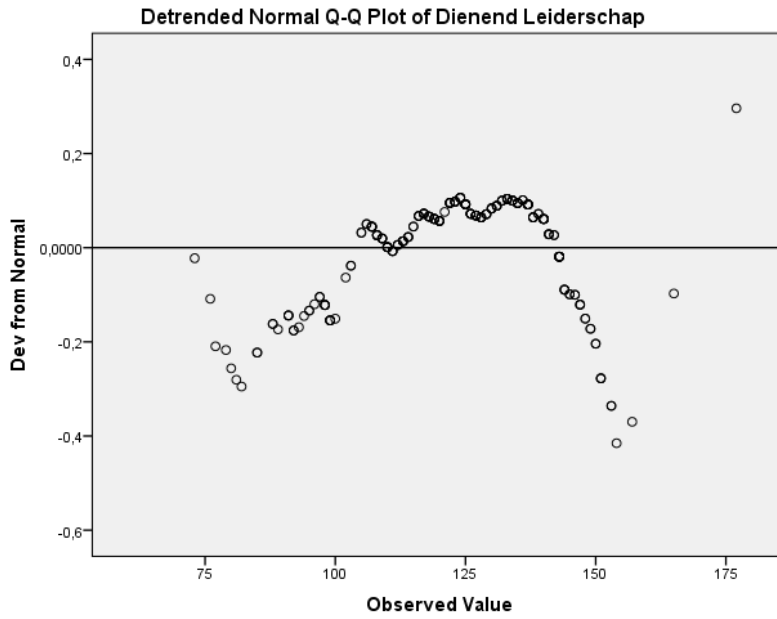
Tabel 11: Intercorrelaties IWG dimensies

| Pearson correlaties | | | | |
|----------------------------|---|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 Probleemherkenning | | | | |
| Huidige onderzoek | | 0.45 | 0.38 | 0.30 |
| De Jong en Den Hartog 2010 | | 0.74 | 0.69 | 0.60 |
| 2 Genereren van ideeën | | | | |
| Huidige onderzoek | | | 0.73 | 0.68 |
| De Jong en Den Hartog 2010 | | | 0.74 | 0.70 |
| 3 Promoten van ideeën | | | | |
| Huidige onderzoek | | | | 0.73 |
| De Jong en Den Hartog 2010 | | | | 0.70 |
| 4 Implementeren van ideeën | | | | |
| Huidige onderzoek | | | | |
| De Jong en Den Hartog 2010 | | | | |

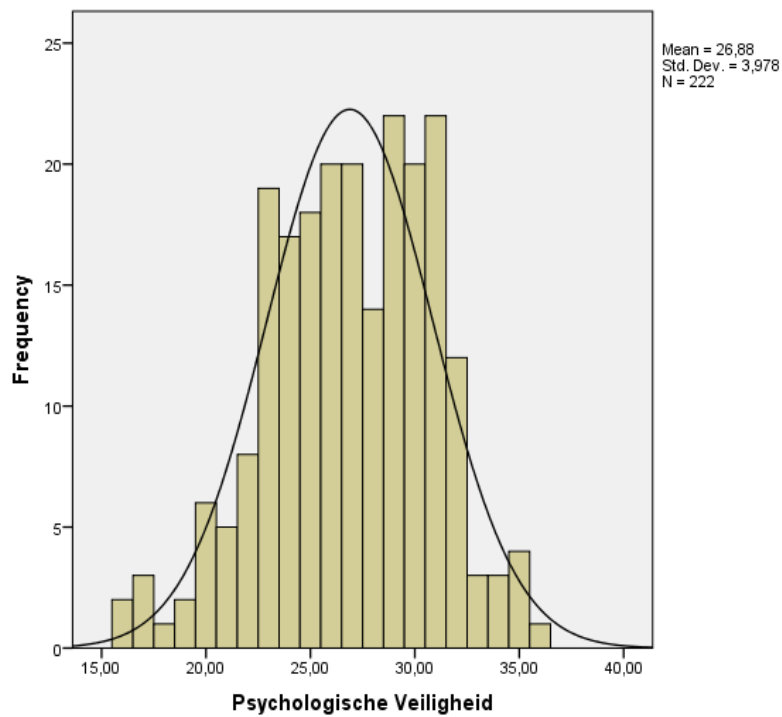
Bijlage 5: Bepalen van normale verdeling

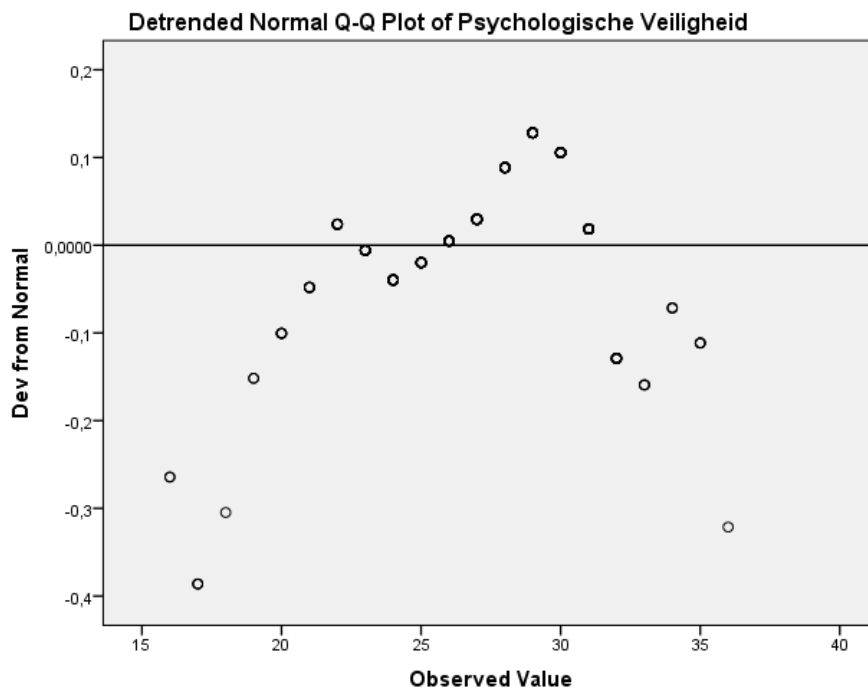
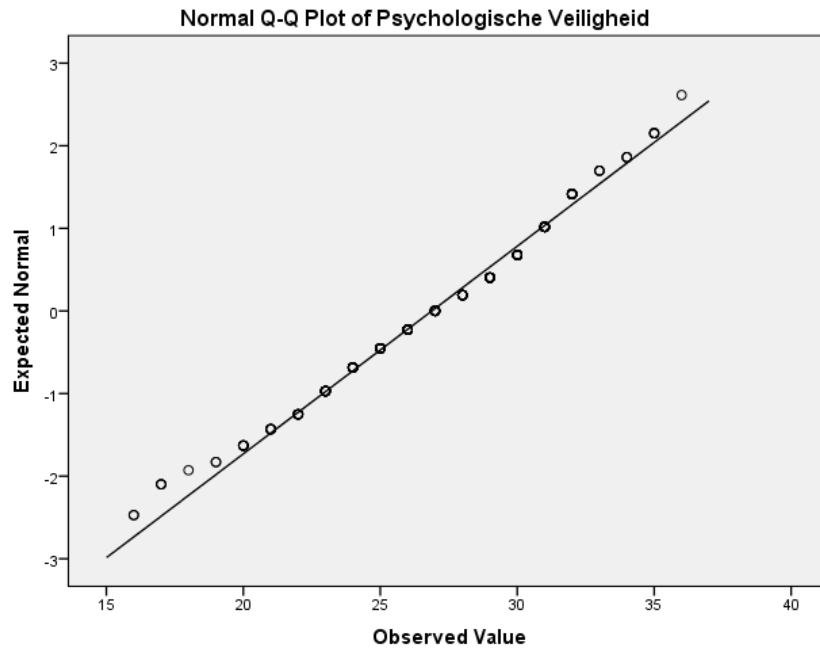
Tabel 12: Histogram en boxplots van dienend leiderschap



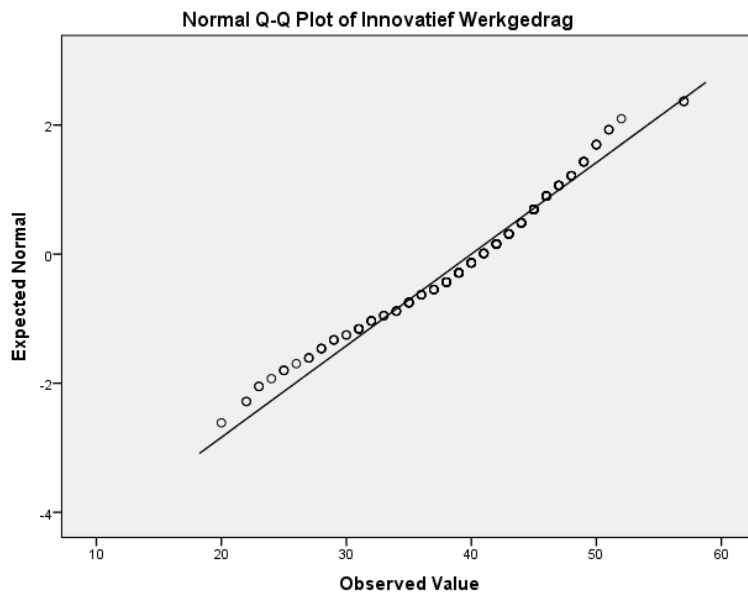
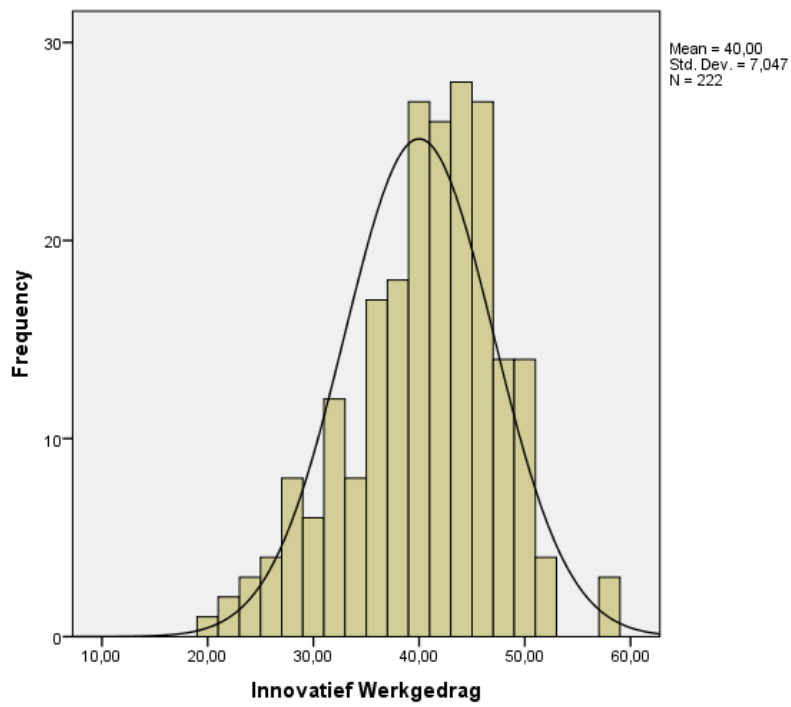


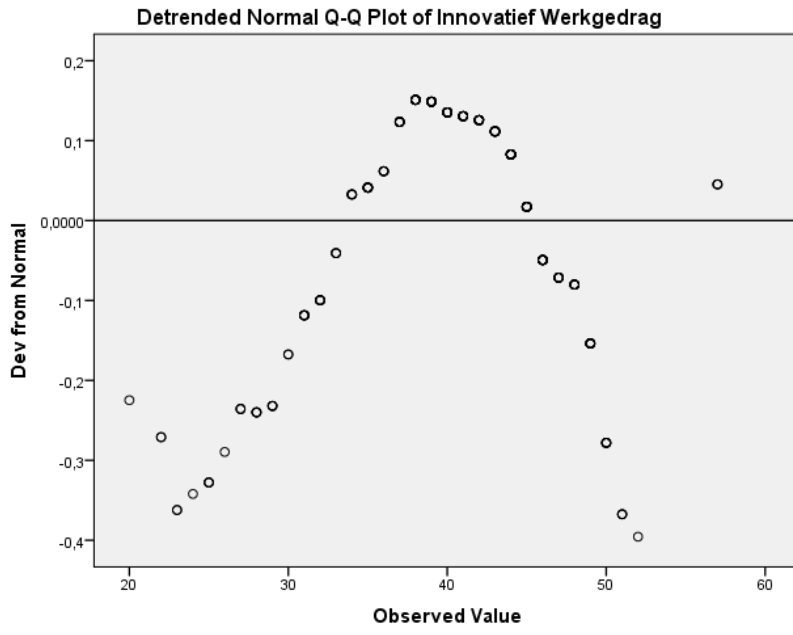
Tabel 13: Histogram en boxplots van psychologische veiligheid





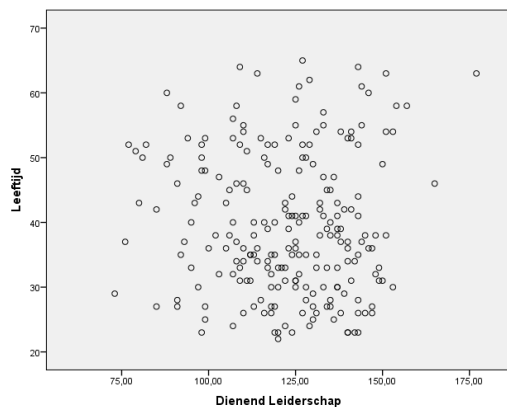
Tabel 14: Histogram en boxplots van innovatief werkgedrag



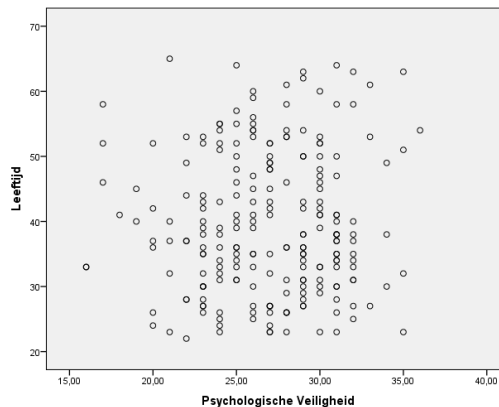


Bijlage 6: Spreidingsdiagrammen voor verbanden tussen kwantitatieve variabelen.

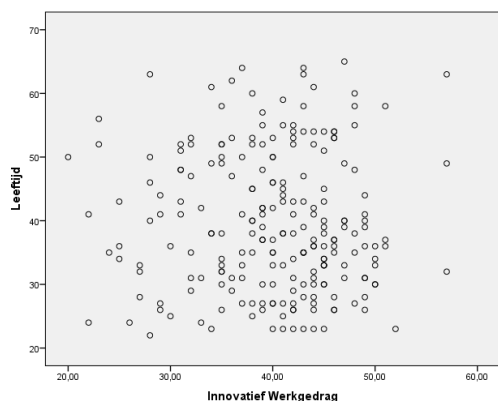
Tabel 15: Spreidingsdiagrammen voor verbanden tussen kwantitatieve variabelen



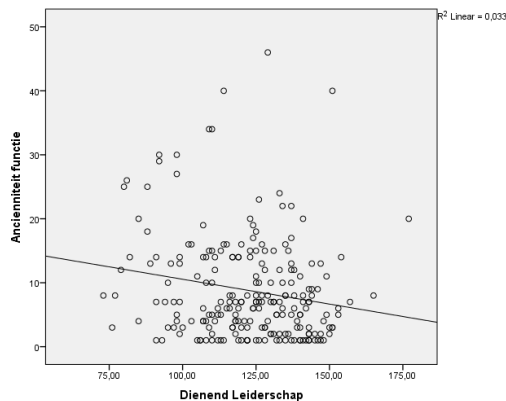
Geen verband



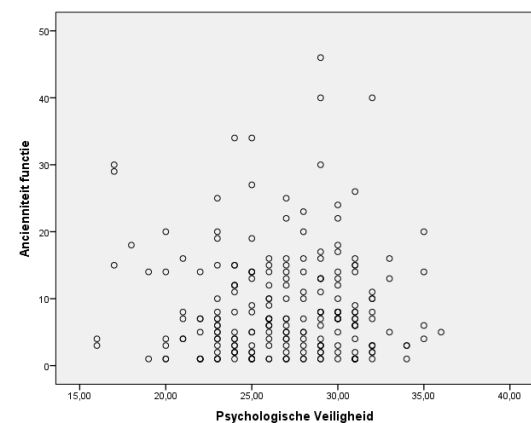
Geen verband



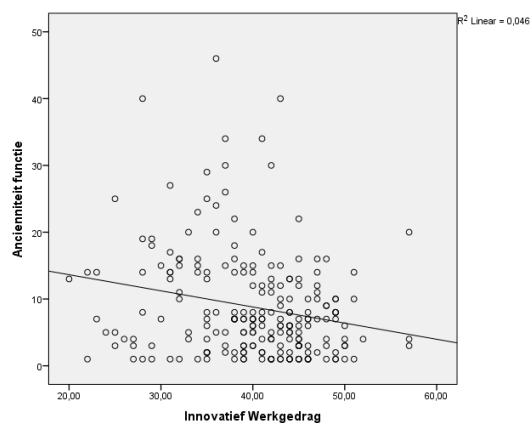
Geen verband



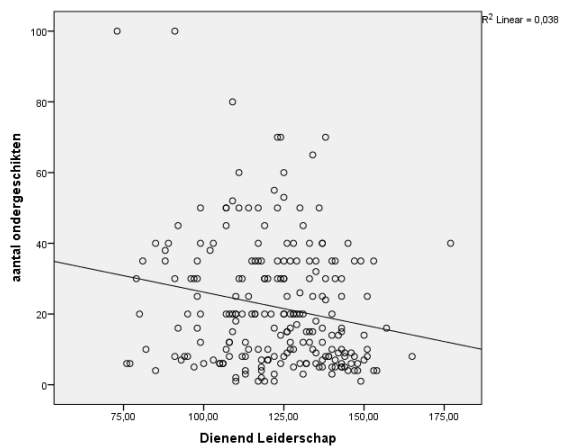
Lineair verband



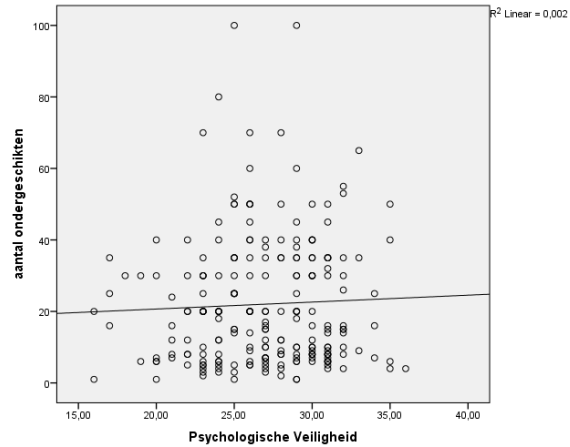
Geen verband



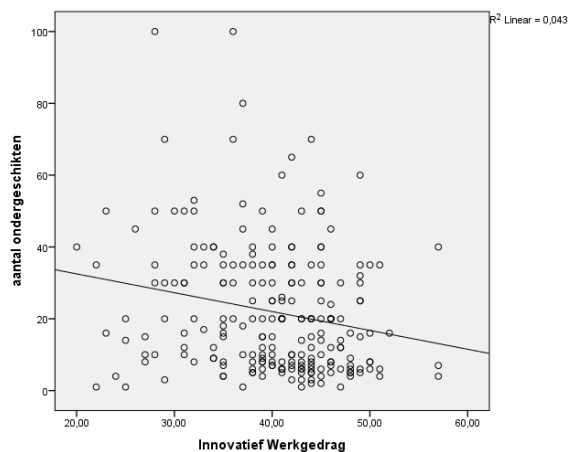
Lineair verband



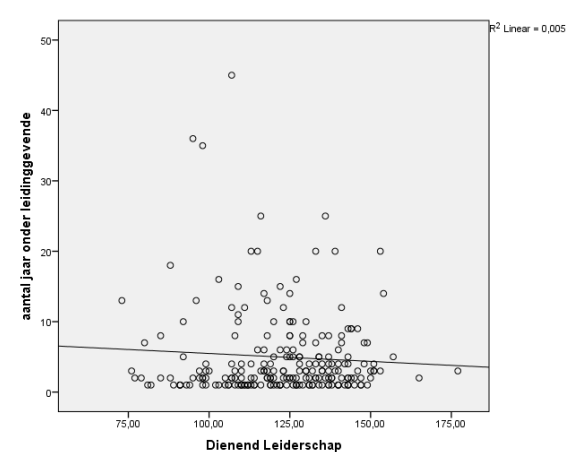
Lineair verband



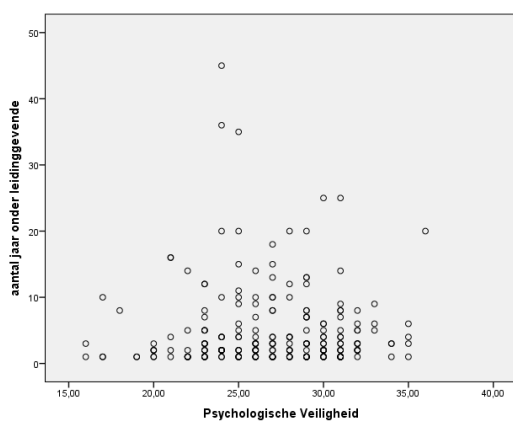
Lineair verband



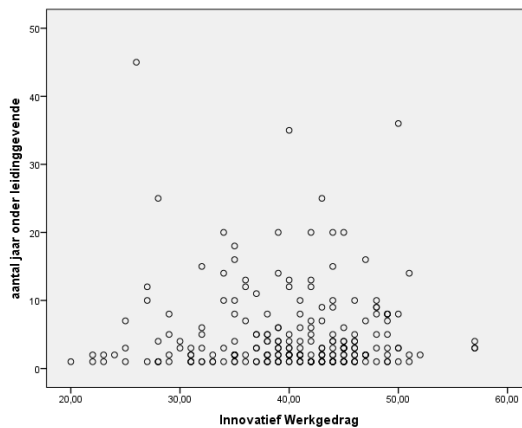
Lineair verband



Lineair verband

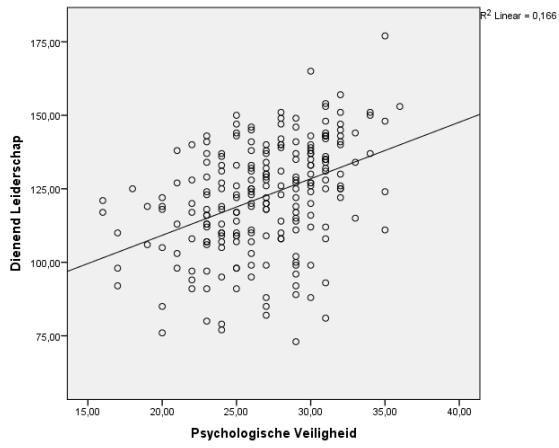


Geen verband

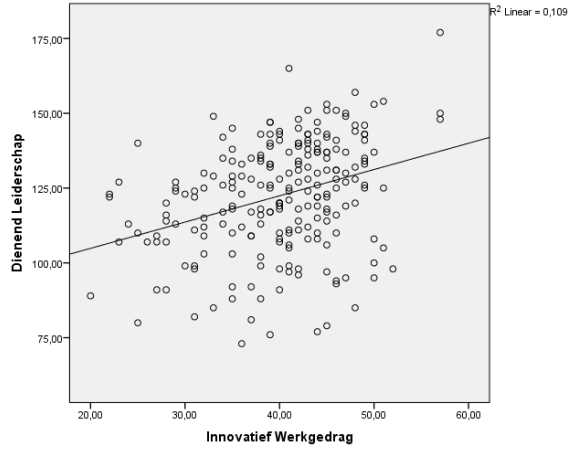


Geen verband

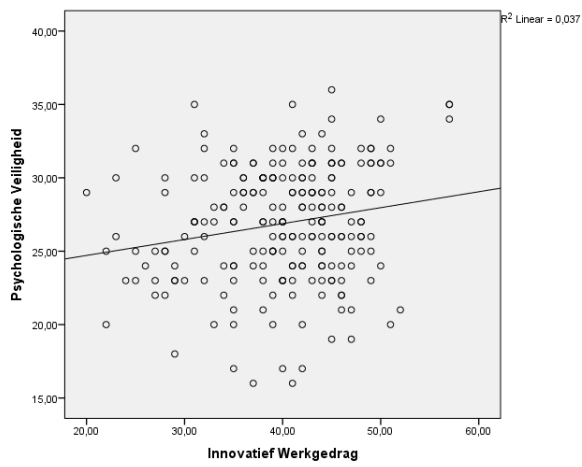
Dienend Leiderschap en Innovatief Werkgedrag



Lineair verband



Lineair verband



Lineair verband

Bijlage 7: Regressieanalyse 8 DL-dimensies en psychologische veiligheid

Tabel 16: Regressieanalyse 8 DL-dimensies en psychologische veiligheid

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 17,215 | 2,363 | | 7,284 | ,000 |
| DL Empowerment | ,130 | ,056 | ,213 | 2,332 | ,021 |
| DL Accountability | -,043 | ,146 | -,020 | -,292 | ,771 |
| DL Nederigheid | ,170 | ,091 | ,192 | 1,868 | ,063 |
| 1 DL Dienstbaarheid | -,066 | ,115 | -,048 | -,574 | ,566 |
| DL Authenticiteit | -,107 | ,091 | -,091 | -1,176 | ,241 |
| DL Moed | ,142 | ,126 | ,076 | 1,128 | ,261 |
| DL Vergeving | ,200 | ,106 | ,139 | 1,895 | ,059 |
| DL Rentmeesterschap | ,135 | ,120 | ,090 | 1,119 | ,264 |

a. Dependent Variable: Psychologische Veiligheid

Bijlage 8: Regressieanalyse 8 DL-dimensies en innovatief werkgedrag

Tabel 17: Regressieanalyse 8 DL-dimensies en innovatief werkgedrag

| Model | | Coefficients ^a | | | | Sig. |
|---------------------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 33,401 | 2,292 | | 14,574 | ,000 |
| | Anciënniteit functie | -,099 | ,060 | -,112 | -1,633 | ,104 |
| | aantal ondergeschikten | -,038 | ,027 | -,097 | -1,443 | ,150 |
| | opleiding | 2,150 | ,965 | ,150 | 2,228 | ,027 |
| | leidinggevende functie | 3,836 | 1,007 | ,242 | 3,812 | ,000 |
| 2 | (Constant) | 23,085 | 4,715 | | 4,896 | ,000 |
| | Anciënniteit functie | -,081 | ,059 | -,092 | -1,379 | ,170 |
| | aantal ondergeschikten | -,013 | ,026 | -,032 | -,488 | ,626 |
| | opleiding | 1,341 | ,937 | ,093 | 1,431 | ,154 |
| | leidinggevende functie | 3,044 | ,994 | ,192 | 3,062 | ,002 |
| | DL Empowerment | ,286 | ,101 | ,264 | 2,839 | ,005 |
| | DL Accountability | ,199 | ,259 | ,052 | ,769 | ,443 |
| | DL Nederigheid | -,106 | ,160 | -,068 | -,667 | ,506 |
| | DL Dienstbaarheid | ,047 | ,203 | ,019 | ,233 | ,816 |
| | DL Authenticiteit | ,449 | ,158 | ,216 | 2,849 | ,005 |
| DL Moed | ,045 | ,219 | ,014 | ,206 | ,837 | |
| DL Vergeving | -,058 | ,188 | -,023 | -,307 | ,759 | |
| DL Rentmeesterschap | -,302 | ,212 | -,113 | -1,428 | ,155 | |

a. Dependent Variable: Innovatief Werkgedrag

Bijlage 9: Regressieanalyse controlevariabelen en dienend leiderschap

Tabel 18: Regressieanalyse controlevariabelen en dienend leiderschap

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,366 ^a | ,134 | ,114 | 17,65358 |

a. Predictors: (Constant), geslacht leidinggevende, Anciënniteit functie, opleiding, aantal ondergeschikten, profit of non profit

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 104,394 | 6,383 | | 16,355 | ,000 |
| | Anciënniteit functie | -,231 | ,163 | -,098 | -1,421 | ,157 |
| | aantal ondergeschikten | -,172 | ,072 | -,164 | -2,379 | ,018 |
| | opleiding | 5,118 | 2,607 | ,134 | 1,963 | ,051 |
| | profit of non-profit | 5,413 | 3,054 | ,145 | 1,772 | ,078 |
| | geslacht leidinggevende | 5,273 | 3,055 | ,139 | 1,726 | ,086 |

a. Dependent Variable: Dienend Leiderschap

Bijlage 10: Vergelijking steekproef met totale onderzoekspopulatie

Tabel 19: Vergelijking steekproef met totale onderzoekspopulatie Nederland aan de hand van percentages

| | Onderzoeks- populatie ⁷⁸ | Steekproef (N = 170) | Vershil | Aantal respondenten |
|------------------------------------|--|-------------------------|---------|------------------------|
| Geslacht ondervraagde | | | | |
| Man | 52% | 31% | - 21% | 53 |
| Vrouw | 48% | 69% | + 21% | 117 |
| Opleiding | | | | |
| Mbo of lager | 68% | 50% | - 18% | 85 |
| Hbo of hoger | 32% | 50% | + 18% | 85 |
| Leeftijd | | | | |
| 15-24 | 15% | 5% | - 10% | 9 |
| 25-34 | 21% | 27% | + 6% | 46 |
| 35-44 | 23% | 33% | + 10% | 56 |
| 45-54 | 25% | 24% | - 1% | 40 |
| 55-64 | 16% | 11% | - 5% | 19 |
| Bedrijfstak | | | | |
| Cultuur en overige dienstverlening | 3,5% | 0,6% | - 2,9% | 1 |
| Gezondheid-en welzijnszorg | 18% | 48% | + 30% | 82 |
| Onderwijs | 6,7% | 3,5% | - 3,2% | 6 |
| Openbaar bestuur | 6,7% | 5,3% | - 1,4% | 9 |
| Zakelijke dienstverlening | 16% | 3,5% | - 12,5% | 6 |
| Financiële instellingen | 3,9% | 7,6% | + 3,7% | 12 |
| Informatie en communicatie | 3,1% | 0% | - 3,1% | 0 |
| Horeca | 4,1% | 2,9% | - 1,2% | 5 |
| Vervoer en opslag | 4,7% | 7,1% | + 2,4% | 12 |
| Handel | 17% | 3,5% | - 14,5% | 6 |
| Bouwnijverheid | 4,5% | 7,1% | + 2,6% | 12 |
| Industrie | 11% | 8,8% | - 2,2% | 15 |
| Landbouw en visserij | 1,1% | 1,7% | + 0,6% | 3 |

⁷⁸ Onderzoekspopulatie is alle werknemers, werkzaam onder een leidinggevende in Nederland. De gegevens over de onderzoekspopulatie zijn afkomstig uit de TNO Arbeidssituatie Survey 2013.

Tabel 20: Vergelijking steekproef met totale onderzoekspopulatie Vlaanderen aan de hand van percentages

| | Onderzoeks -populatie ⁷⁹ | Steekproef (N = 56) | Vershil | Aantal respondenten |
|--|--|------------------------|---------|------------------------|
| Geslacht ondervraagde | | | | |
| Man | 51% | 66% | + 15% | 37 |
| Vrouw | 49% | 34% | - 15% | 19 |
| Opleiding | | | | |
| Mbo of lager | 73% | 13% | - 60% | 7 |
| Hbo of hoger | 27% | 87% | + 60% | 49 |
| Leeftijd | | | | |
| 15-24 | 7% | 5% | - 2% | 3 |
| 25-29 | 12% | 21% | + 9% | 12 |
| 30-39 | 25% | 45% | + 20% | 25 |
| 40-49 | 29% | 14% | - 15% | 8 |
| 50-64 | 27% | 14% | - 13% | 8 |
| Bedrijfstak | | | | |
| Voeding | 2,6% | 1,8% | - 0,8% | 1 |
| Textiel en confectie | 0,8% | 0% | - 0,8% | 0 |
| Chemie | 2,6% | 1,8% | - 0,8% | 1 |
| Metaal | 6,1% | 5,4% | - 0,7% | 3 |
| Bouw | 6,0% | 0% | - 6 % | 0 |
| Handel | 14,0% | 1,8% | - 12,2% | 1 |
| Horeca | 2,3% | 0% | - 2,3% | 0 |
| Transport | 5,1% | 1,8% | - 3,3% | 1 |
| Post/ telecom | 1,6% | 0% | - 1,6% | 0 |
| Financiële instellingen | 3,6% | 32,1% | + 28,5% | 18 |
| Onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven | 10,9% | 28,6% | + 17,7% | 16 |
| Openbaar bestuur | 5,1% | 0% | - 5,1% | 0 |
| Onderwijs | 9,6% | 21,4% | + 11,8% | 12 |
| Gezondheid/ welzijn | 12,5% | 5,4% | - 7,1% | 3 |
| Overige | 8,4% | 0% | - 8,4% | 0 |

⁷⁹ Onderzoekspopulatie is alle werknemers, werkzaam onder een leidinggevende in Vlaanderen. De gegevens over de onderzoekspopulatie zijn afkomstig uit de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2013.