

De invloed van organisatorische rechtvaardigheid op innovatief werkgedrag

Afstudeerscriptie Parttime Master Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management - Erasmus Universiteit
Parttime Master Bedrijfskunde
Juli 2020

Auteur

J.L. (Anneloes) van Klaveren
517356

Afstudeercommissie

T.H. (Timo) van Balen – Scriptie begeleider
D.A. (Daan) Stam – Tweede lezer

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Inleiding.....	4
Literatuurstudie.....	8
Innovatief werkgedrag.....	8
Innovatie klimaat.....	10
Organisatorische rechtvaardigheid.....	12
Hypotheses	15
Onderzoeksmethode.....	20
Dataverzameling.....	21
Respondenten.....	22
Metingen.....	23
Controlevariabelen.....	25
Onderzoeksresultaten.....	26
Correlatie.....	27
Variantie.....	29
Regressie.....	30
Discussie en conclusie.....	36
Resultaten.....	36
Sterktes, limitaties en vervolgonderzoek.....	39
Bibliografie.....	41
Bijlagen.....	44
Bijlage 1 – Werknemers vragenlijst.....	44
Bijlage 2 – Management vragenlijst.....	47
Bijlage 3 – Itemschalen	48
Bijlage 4 – Totaaloverzicht correlatie.....	50
Bijlage 5 – Variantie controlevariabelen.....	51
Bijlage 6 – Regressie managementbeoordeling	55

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ter afronding van de parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Deze scriptie is geschreven in de veronderstelling dat de innovatiekracht van Nederlandse bedrijven verbeterd kan worden. Mijn interesse in innovatieprocessen en de bepalende rol van werknemers hierin, is de aanleiding geweest om onderzoek te doen naar het bevorderen van innovatief werkgedrag. Het onderzoek is uitgevoerd in combinatie met mijn dagelijkse werkzaamheden als projectleider bij Dijco; een dochteronderneming en de huisvervoerder van The Greenery. Om hypotheses te toetsen en tegelijkertijd inzicht te krijgen in het innovatievermogen van mijn eigen werkomgeving, is de data verzameld onder mijn collega's van The Greenery. Het onderzoek is uitgevoerd in een periode waarin de wereld en het Nederlandse bedrijfsleven werd ontwricht door het COVID-19 virus. Dit had zowel voor- als nadelen en maakte het afstuderen tot een unieke ervaring.

Tijdens het onderzoek ben ik ondersteund door de afstudeercommissie van de Erasmus Universiteit en mijn collega's van Dijco en The Greenery. Graag zou ik in het bijzonder Timo van Balen willen bedanken voor zijn fijne begeleiding, enthousiasme en kritische feedback. Daan Stam wil ik bedanken voor zijn aanvullingen en andere inzichten die hij als tweede lezer met zijn feedback gaf. Mijn collega's van het Innovatieteam wil eveneens bedanken voor hun hulp, ideeën en interesse. De overige collega's van The Greenery wil ik bedanken voor de tijd en moeite die ze hebben genomen om de vragenlijsten in te vullen.

Anneloes van Klaveren

Bleiswijk, Juli 2020

Disclaimer:

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Uitsluitend de auteur is verantwoordelijk voor de inhoud. Het geschreven werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waar naar verwezen wordt in de tekst en die vermeldt zijn in de bibliografie. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Inleiding

In een wereld waar verandering een constante is, moeten bedrijven blijven innoveren. Tijdens het proces waarin innovaties tot stand komen, leveren werknemers een belangrijke bijdrage en beïnvloeden zij het proces met hun gedrag. Het innovatieve werkgedrag van individuele werknemers is daarom essentieel voor de innovatiekracht en het voortbestaan van bedrijven (Jong en Hartog 2007, Nederveen Pieterse, et al. 2009, Scott en Bruce 1994). Extra inspanning, kennis en creativiteit is vereist van iedere betrokkenen. De definitie van innovatief werkgedrag omvat het gedrag gerelateerd aan het initiëren en toepassen van nieuwe en bruikbare ideeën, processen, producten en procedures (Janssen 2000). Mits zij hiertoe in staat worden gesteld, kan iedere werknemer bijdragen aan een oplossing of verbetering binnen het eigen werk.

Om innovatief gedrag te kunnen bevorderen, moet er een werkklimaat worden gecreëerd waarin innovatief gedrag wordt ondersteund en de noodzakelijke middelen aanwezig zijn (Scott en Bruce 1994). Werknemers moeten willen en kunnen innoveren. Dit kan in een werkklimaat waarin werknemers deelnemen in het innovatieproces, zich veilig voelen om risico's te nemen, aangemoedigd worden om nieuwe ideeën te bedenken, problemen kunnen bediscussiëren en een proactieve houding hebben (Baer en Frese 2003). Een positief werkklimaat bevordert de prestaties van bedrijven in het algemeen (Kangis, Gordon en Williams 2000). Daarom heeft een werkklimaat waarin het innovatief werkgedrag van werknemers wordt bevorderd, de potentie om de innovatiekracht van bedrijven positief te beïnvloeden.

Het is echter een uitdaging om werknemers hiertoe in staat te stellen en een bijdrage te laten leveren aan innovatieprocessen. Een belangrijke voorwaarde om te kunnen presteren in het algemeen, is het gevoel van rechtvaardigheid binnen het bedrijf (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Organisatorische rechtvaardigheid (hierna OR) wordt bepaald door de mate waarin werknemers met morele en ethische principes worden behandeld door hun werkgever. Het concept bevat drie onderdelen; de mate van rechtvaardigheid in uitkomsten (distributieve rechtvaardigheid), in procedures (procedurele rechtvaardigheid) en in de interactie met andere personen binnen het bedrijf (interactionele rechtvaardigheid). Deze onderdelen hangen samen en worden gebruikt als concept voor algemene organisatorische rechtvaardigheid (Ambrose en Arnaud 2005). Uit de literatuur blijkt dat een hoge mate van OR positieve gevolgen heeft voor de werknemers en het bedrijf, waaronder meer toewijding (DeConinck 2010) en verbeterde werkprestaties (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Des te hoger het gevoel van OR, des te beter werknemers kunnen en durven te presteren (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Innoveren is een extra prestatie van werknemers en vraagt om initiatief en een actieve houding. Daarom is het van toegevoegde waarde om te onderzoeken of werknemers die zich rechtvaardig behandeld voelen door hun werkgever, potentieel beter in staat zijn om innovatief werkgedrag te

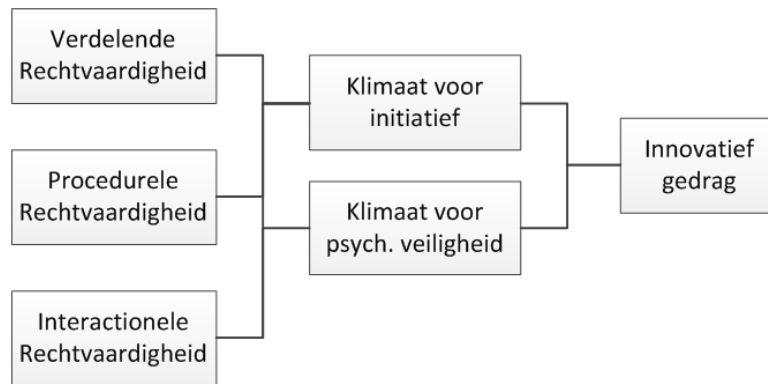
vertonen. Wanneer het rechtvaardigheidsgevoel van werknemers bijdraagt aan een positief innovatie klimaat, creëert dit mogelijk meer innovatief werkgedrag. Meer innovatief werkgedrag betekent meer ideeën die uiteindelijk leiden tot bruikbare innovaties (Jong en Hartog 2005). Daarentegen worden de prestaties van zowel individuen als bedrijven negatief beïnvloed door onrechtvaardigheid (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007) en een negatief innovatie klimaat (Baer en Frese 2003).

Er is beperkt onderzoek gedaan naar een mogelijk verband tussen OR en innovatief werkgedrag. Het is onvoldoende duidelijk of OR naasteen voorwaarde voor kunnen presteren in het algemeen (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007), ook een positieve invloed heeft op innovatief werkgedrag. Eerder onderzoek binnen het concept innovatief werkgedrag is er onder andere gedaan naar; de rol van leiderschap (Nederveen Pieterse, et al. 2009, Jong en Hartog 2007), innovatief gedrag als functie eis (Janssen 2000) en het concept op zichzelf (Spiegelaere, Guyes en Hootegem 2014) en enkele beïnvloedende factoren (Jong en Hartog 2005, Scott en Bruce 1994). Onderzoek naar OR richt zich voornamelijk op het managen van OR (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007) en het ontbreken van rechtvaardigheid; agressie op het werk (St-Pierre en Holmes 2010) en sabotage (Ambrose, Seabright en Schminke 2002).

Het verband tussen OR, het innovatie klimaat en de bereidwilligheid om te innoveren is in 2013 onderzocht door Abubakr Suliman van The British University in Dubai (Suliman 2013). Echter, dit onderzoek is verricht in de context van de Verenigde Arabische Emiraten en kent een aantal keuzes in het onderzoek, welke heroverwogen kunnen worden. Zo is er gebruik gemaakt van enkele niet gevalideerde survey items. De uitkomst van innovatie is onderzocht met het door Suliman zelf ontwikkelde concept bereidwilligheid tot innoveren (Suliman 2001), terwijl bereidwilligheid niet per definitie hoeft te leiden tot het implementeren van innovaties. Het concept innovatief werkgedrag daarentegen, is een zichtbaar en meetbaar gevolg van innoveren (Janssen 2000). Door de Arabische context en de wijziging in de concepten, kunnen de conclusies uit het onderzoek niet volledig gegeneraliseerd worden. Wat er in de huidige kennis van de wetenschap en bedrijfspraktijk ontbreekt, is een onderzoek binnen een Nederlands bedrijf naar de invloed van OR op het innovatief werkgedrag van werknemers met de aanwezigheid van een innovatie klimaat. De verbanden onderzocht door de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: *Welke invloed heeft organisatorische rechtvaardigheid op het innovatief werkgedrag van werknemers in een Nederlands bedrijf?*

Het artikel van Suliman uit 2013 vormt de basis van dit kwantitatieve onderzoek (Saunders 2008). De rol van OR wordt onderzocht in het bevorderen van innovatief werkgedrag met een viertal hypotheses. Er wordt verondersteld dat wanneer de perceptie van rechtvaardigheid binnen een bedrijf hoog is, dit positieve invloed op het innovatie klimaat. Er wordt een positief mediërend effect verwacht van het Innovatie klimaat, waarin werknemers een actieve houding hebben richting hun werkzaamheden en zich

veilig voelen om interpersoonlijke risico's te nemen. Bedrijven waarin een positief innovatie klimaat is gecreëerd met een hoge perceptie van OR, stellen hun medewerkers in staat om te innoveren. De hypothesen veronderstellen positieve effecten tussen elk onderdeel van het conceptueel onderzoeksmodel zoals weergegeven in Figuur 1. De kwantitatieve dataverzameling vindt plaats met behulp van een survey onder de werknemers van het groenten en fruit handelsbedrijf The Greenery¹.



Figuur 1 – Conceptueel model

De resultaten van dit onderzoek bevestigen gedeeltelijk de bevindingen uit de literatuur en de veronderstelde verbanden in de hypothesen. Zo correleren de onderdelen van OR en het innovatie klimaat wel onderling, maar niet direct met innovatief werkgedrag. Procedurele- en interactionele rechtvaardigheid hebben wel een positief significant effect op beide aspecten van het innovatie klimaat, distributieve rechtvaardigheid echter niet. Daarnaast wordt er geen significant direct effect geobserveerd tussen het innovatie klimaat en innovatief werkgedrag en geen mediërend effect. Desondanks is dit onderzoek van waarde voor de praktijk en wetenschappelijk relevant door het blootleggen van een direct significant effect tussen interactionele rechtvaardigheid en innovatief werkgedrag.

Ten eerste, zal dit onderzoek bijdragen aan het huidige onderzoeksveld naar innovatief werkgedrag van werknemers. Het is onvoldoende duidelijk welke factoren een positieve invloed hebben op het innovatie klimaat en daarmee het innovatief werkgedrag. Eerder onderzoek toont enkel de positieve gevolgen van OR (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007, DeConinck 2010) of de gevolgen van onrechtvaardigheid (Ambrose, Seabright en Schminke 2002, St-Pierre en Holmes 2010) voor een werknemer of een bedrijf en richten zich daarmee onvoldoende op innoveren. Het is belangrijk om de voorwaarden te onderzoeken waarin werknemers het beste kunnen bijdragen aan innovatieprocessen. De kennis van het innovatie onderzoeksveld wordt hierdoor uitgebreid; er ontstaat meer duidelijkheid over de voorwaarden waaronder werknemers willen en kunnen innoveren.

¹ <https://www.thegreenery.com/> Het groenten en fruit handelsbedrijf waar de onderzoeker werkzaam is.

Ten tweede, draagt dit onderzoek bij doordat het onderzoek van Suliman (2013) als basis wordt gebruikt en zijn gemaakte keuzes worden heroverwogen; onder andere de keuzes wat betreft het conceptueel model, de hypothesen en de surveyschalen. Dit onderzoek kan de bevindingen van Suliman bevestigen en nuanceren. De vraag of onderzoeken in de sociale wetenschappen te repliceren zijn, is namelijk een onbeantwoorde discussie (Patil, Peng en Leek 2016). Door de bevindingen en de onderzoeksmethode van eerdere onderzoeken als basis te gebruiken en te heroverwegen, zal de kwaliteit in het onderzoeksveld worden verbeterd. Ten derde zal het onderzoek bijdragen aan de kennis over het innovatief klimaat en OR binnen bedrijven. Aangezien de survey zal worden afgenomen onder werknemers van The Greenery, zullen de antwoorden nieuwe inzichten opleveren over het innovatief werkgedrag en perceptie van OR en het innovatieklimaat van deze werknemers. Deze inzichten ten behoeve van de praktijk worden beschreven in de vorm van aanbevelingen.

Literatuurstudie

In dit hoofdstuk volgt een relevante literatuurstudie voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag naar de beïnvloeding van OR op innovatief werkgedrag. De reeds beschreven wetenschappelijke kennis over deze concepten wordt toegelicht, te beginnen bij het zichtbare en meetbare resultaat van innoveren; het innovatief werkgedrag van werknemers.

Innovatief werkgedrag

De definitie van innovatief werkgedrag is vanuit meerdere perspectieven beschreven (Jong en Hartog 2007). Het passende perspectief voor dit onderzoek is de definitie van Janssen (2000), die innovativiteit van individuen beschouwd als gedragingen van mensen en niet als output van een proces (West en Farr 1990). Innovatief werkgedrag is het gedrag gerelateerd aan het creëren, introduceren en toepassen van nieuwe ideeën binnen een bedrijf om de prestaties van bedrijven te bevorderen (Janssen 2000). De definitie sluit aan bij het concept innovatie van Van den Ende (2019); „Het creëren en ontwikkelen van nieuwe producten, services, business modellen of processen binnen bedrijven”. Innovatie focust zich op vier factoren: nieuwe ideeën, mensen, transacties en de context van het bedrijf (Van de Ven 1986). Ideeën kunnen nieuw zijn voor één enkel bedrijf, een sector of uniek en nieuw zijn in de wereld. Mensen leveren de inspanningen om de nieuwe ideeën om te zetten in innovaties (Amabile 1996, Janssen 2000, Van de Ven 1986). De interactie met anderen op de werkvloer (Jong en Hartog 2007) en de organisatie context (Scott en Bruce 1994) zijn van invloed op het innovatief werkgedrag.

Investeren in het vermogen van werknemers om te innoveren, is een manier waarop de innovatiekracht van een bedrijf wordt vergroot (Jong en Hartog 2005). Innovaties voegen waarde toe wanneer er een probleem mee kan worden opgelost. Waarde kan er worden gecreëerd met verbeterde bedrijfsprestaties of positieve gevolgen voor de werknemers. Het innovatief gedrag van werknemers is van groot belang voor de effectiviteit en het voortbestaan van bedrijven (Nederveen Pieterse, et al. 2009, Scott en Bruce 1994, Jong en Hartog 2007). In de literatuur is er geen overeenstemming over het exacte aantal stappen van een innovatieproces, echter starten allen bij het erkennen van een probleem en het genereren van ideeën (Scott en Bruce 1994, Nederveen Pieterse, et al. 2009, Janssen 2000). Werknemers kunnen tijdens iedere stap bijdragen aan het proces. In dit onderzoek wordt het concept innovatief werkgedrag verdeeld in drie fases waarin werknemers een idee kunnen beïnvloeden, namelijk: idee generatie, idee promotie en idee implementatie (Janssen 2000, Kanter 1988). Zo blijft de focus breed en niet slechts gericht op één enkele fase van het innovatieproces, zoals aanbevolen door Jong en Hartog (2007). Door een probleem of kans te herkennen, start een werknemer met het bedenken van een nieuw en bruikbaar idee (Amabile 1996). Ideeën kunnen gerelateerd zijn aan de eigen werkzaamheden, zoals problemen en verstoringen. Of worden bedacht naar aanleiding van relevante trends en ontwikkelingen. Vervolgens gebruikt de

werknemer zijn of haar sociale vaardigheden om het idee te promoten. Door het idee te delen met betrokkenen zoals collega's, wordt het idee specifiek en ontstaat er een draagvlak. Uiteindelijk is het implementeren van het idee de laatste fase in het proces.

In de praktijk van Nederlandse bedrijven wordt er voornamelijk prioriteit gegeven aan (technologische) innovaties en het behalen van financiële voordelen (Volberda en Bosch 2005). Zo blijkt ook onder andere uit de ambitie van The Greenery (The Greenery B.V. 2018), het bedrijf waar de dataverzameling van dit onderzoek plaats zal vinden. The Greenery heeft de ambitie om het verschil te maken voor haar klanten door: duurzaam te telen, de inzet van big data, doorlopende innovatie en optimalisatie van kwaliteit van zowel producten als diensten. Echter is de werkelijkheid binnen deze organisatie nog niet gelijk aan de ambitie. De activiteiten in het jaar 2018 werden hoofdzakelijk gericht op de uitkomsten van innovatie, zoals het ontwikkelen van nieuwe producten, het ondersteunen van startups en het aanstellen van een innovatiemanager. Vervolgens is er in 2020 besloten de focus te leggen op digitaliseren van processen en ontwikkelen van digitale businessmodellen. De potentie die het innovatieve werkgedrag van de werknemers van The Greenery heeft, blijft nu onbenut.

De praktijksituatie van The Greenery is niet uniek. Onderzoek heeft nog niet uitgewezen hoe innovatief gedrag in de praktijk het beste kan worden bevorderd. Er zijn een viertal veel voorkomende problemen in innovatieprocessen bekend en Van de Ven (1986) adviseert deze te managen. Ten eerste hebben managers de uitdaging om de aandacht van werknemers bij het innovatieproces te houden, naast de problemen van de dagelijkse werkzaamheden. Ten tweede moeten de ideeën die werknemers hebben, geïmplementeerd worden als toepasbare en waardevolle innovaties. Ten derde moet de focus in het proces worden behouden en de hoofd- van bijzaken worden gescheiden. Ten slotte moet er een omgeving worden gecreëerd waarin innovatie wordt bevorderd. Het onderzoek (Van de Ven 1986) bevat echter geen praktische aanbevelingen over hoe innovatief werkgedrag kan worden bevorderd en hoe managers hier een rol in kunnen spelen.

Wel bekend is dat het management en de werknemers, een belangrijke rol hebben in alle fases van het innovatie proces (Nederveen Pieterse, et al. 2009). Beide partijen beïnvloeden de kans van slagen van innovaties. Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op innovatief gedrag, wanneer werknemers voor zichzelf op durven komen (Nederveen Pieterse, et al. 2009). Managers hebben bij deze vorm van leiderschap aandacht voor de talenten van werknemers en sturen op verandering. Het gedrag van managers kan leiden tot meer innovatief werkgedrag van werknemers (Jong en Hartog 2007). Invloed kan zowel plaats vinden door het stimuleren van idee generatie en implementatie, als door het dagelijkse gedrag van de leidinggevende. Innovatief gedrag wordt helaas niet vaak in de functie eisen van werknemers vastgelegd (Janssen 2000). Hierdoor wordt innovatief werkgedrag niet beoordeeld of

gewaardeerd door managers. De praktijk vraagt echter wel om innovatief werkgedrag en daardoor nemen de werkzaamheden toe. Werknemers vertonen meer innovatief werkgedrag in hun werkzaamheden, wanneer ze ervaren dat er een waardering tegenover staat. Een onrechtvaardige beloning voor extra innovatie werkzaamheden, resulteert niet in toenemend innovatief gedrag (Janssen 2000). Extra innovatie werkzaamheden moeten vastgelegd zijn in de functie eisen en rechtvaardig worden beloond, zodat innovatief werkgedrag kan toenemen.

Innovatie klimaat

Innovatief werkgedrag is niet het enige concept wat de bedrijfsprestaties beïnvloed, ook het klimaat binnen een bedrijf is een significante voorspeller van de prestaties (King, et al. 2007, Burton, Lauridsen en Obel 2004). Het concept bedrijfsklimaat wordt veelal benaderd als een variabele tussen de context van een bedrijf en het gedrag van de werknemers (Patterson, et al. 2005). Dit onderzoek wordt het concept innovatief klimaat gebruikt om te begrijpen hoe werknemers de mate van innovativiteit in hun werkomgeving ervaren. Zowel de organisatiecultuur als het organisatie klimaat, beschrijven de belevenis van werknemers (Patterson, et al. 2005). Echter verschillen de twee concepten van elkaar. Cultuur omvat een set van gedeelde waarden en normen van de werknemers waarop de interactie met elkaar in een bedrijf is gebaseerd (Svyantek en Bott 2004). Klimaat omvat het gedrag wat wordt vertoond door de mensen in een bedrijf. Het vertegenwoordigt de perceptie die de werknemers hebben van het beleid, de procedures en de patronen (Svyantek en Bott 2004). Een organisatie klimaat is het zichtbare gedrag van de onderliggende waarden en normen van de organisatie cultuur. Zowel innovatief werkgedrag als het innovatie klimaat is zichtbaar in de gedragingen van werknemers. Daarom sluit het concept innovatie klimaat aan bij dit onderzoek en innovatie cultuur in mindere mate. Het onderzoek van Patterson et al. (2005) toont aan dat het klimaat een positief verband houdt met verbeterde prestaties van individuen, teams en bedrijven. Daarnaast beoordelen managers de prestaties van werknemers beter, wanneer er gewerkt wordt in een klimaat wat ervaren wordt als gestructureerd, ondubbelzinnig en helpend in risico's nemen (Day en Bedeian 1991).

Om innovatief gedrag te kunnen bevorderen moet er een organisatie klimaat worden gecreëerd waarin innovatief gedrag wordt ondersteund en de nodige resources aanwezig zijn (Scott en Bruce 1994, Baer en Frese 2003). Dit is een organisatie klimaat waarin mensen deelnemen in het veranderproces, zich veilig voelen om interpersoonlijke risico's te nemen, aangemoedigd worden om nieuwe ideeën te bedenken, open problemen kunnen bediscussiëren en een proactieve houding in hun werk hebben (Baer en Frese 2003). Kortom, werknemers moeten de kans krijgen om te innoveren. Het innovatief klimaat wordt gedefinieerd als de gedragingen van individuen die worden beschreven in de context van een organisatie (Glick 1985). De context is één van de vier focusfactoren van innovatie (Van de Ven 1986). Het concept

beschrijft deze gedragingen op organisatie niveau en niet per individu. Het innovatief klimaat toont aan in welke mate bedrijven de nadruk leggen op innovatie in hun normen en waarden (King, et al. 2007).

In tegenstelling tot het onderzoek van Suliman (2013) wordt in dit onderzoek het concept innovatief klimaat onderverdeeld in twee dimensies volgens het onderzoek van Baer en Frese (2003). Of werknemers in een klimaat werken waar ze de kans krijgen om te innoveren, wordt bepaald door het klimaat voor initiatief en het klimaat voor psychologische veiligheid (Baer en Frese 2003). Werknemers die zich niet veilig voelen in het organisatie klimaat en niet het initiatief kunnen tonen, zullen niet innoveren.

Het klimaat voor initiatief omvat de formele en informele organisatie werkwijzen en procedures die sturen en ondersteunen in een proactieve en volhardende houding naar het werk (Baer en Frese 2003). Werknemers hebben uiteenlopende kennis en zijn experts in hun eigen werkzaamheden. Met een actieve houding richting hun werkzaamheden, kunnen er problemen worden gesignaleerd en gereageerd voordat de problemen ontstaan. De negatieve kant van een innovatie klimaat, zorgt voor een klimaat waarin weerstand ontstaat tegen innovaties. Morrison en Phelps (1999) tonen aan dat de ondersteuning van het management voor een innovatief klimaat, belangrijk is om werknemers initiatief te laten tonen. Initiatief nemen is gerelateerd aan het verantwoordelijkheidsgevoel, de zelfwerkzaamheid en de perceptie van openheid van het management. Initiatief nemen kan ook als risicovol en negatief worden gezien. Werknemers die innovatie initiatief durven te nemen, kunnen een bedreiging vormen voor collega's en de dagelijkse werkzaamheden. Echter heeft het initiatief van individuen een positief effect op het genereren van nieuwe ideeën, efficiënter werken en het implementeren van innovaties. Een positief innovatie klimaat verbeterd in het algemeen de bedrijfsprestaties (Baer en Frese 2003).

Om te voorkomen dat innoveren als negatief wordt beschouwd, moet er een klimaat voor psychologische veiligheid zijn. Dit is een organisatie klimaat waarin werknemers zich veilig voelen om interpersoonlijke risico's te nemen en elkaar bijdrage in het bedrijf kunnen waarderen (Edmondson 1999). Dit concept kan zowel op persoonlijk (Kahn 1990), team (Edmondson 1999), als op organisatie niveau worden toegepast. Persoonlijk betekent psychologische veiligheid het gevoel hebben dat je jezelf kunt uitspreken zonder de angst voor negatieve gevolgen. In een team betekend dit dat er een gezamenlijk gevoel van veiligheid is om interpersoonlijke risico's te nemen. Werknemers zullen meer risico's durven nemen, zoals het initiatief nemen voor innovatie, wanneer zij zich veilig voelen. Concluderend stellen Baer en Frese (2003) dat een positief innovatief klimaat een waardevol middel is waarmee innovaties een succes kunnen worden. Het innovatief klimaat is cruciaal om de bedrijfsprestaties te verbeteren. De praktijk kan de kennis en voordelen om een innovatief klimaat te creëren, niet onbenut laten.

Organisatorische rechtvaardigheid

Klimaat is een variabele tussen de context van een bedrijf en het gedrag van de werknemers (Patterson, et al. 2005). Het is aannemelijk dat daarmee ook het innovatie klimaat een variabele is tussen het innovatief werkgedrag en de bedrijfscontext. Onderdeel van de context is het concept organisatorische rechtvaardigheid, wat een beoordeling is van werknemers op organisatie niveau. Uit dit onderzoek zal blijken of OR invloed heeft op het innovatie klimaat en innovatief werkgedrag van werknemers bevordert. De definitie van Cropanzano, Bowen en Gilliland (2007) beschrijft OR als een persoonlijke evaluatie van het ethische en morele gedrag binnen het bedrijf. Rechtvaardigheid is een subjectief en beschrijvend concept wat individuen beoordelen als eerlijk of goed. Rechtvaardigheid is geen voorgeschreven morele code of objectieve werkelijkheid (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Het concept bevat drie onderdelen; de mate van rechtvaardigheid in uitkomsten (distributieve rechtvaardigheid), in procedures (procedurele rechtvaardigheid) en in de interactie met andere personen binnen het bedrijf (interactionele rechtvaardigheid). De drie onderdelen van het concept zijn mettertijd ontwikkeld, correleren en kunnen als concept voor algemene rechtvaardigheid in een bedrijf worden gehanteerd (Ambrose en Arnaud 2005).

Het concept is in eerdere onderzoeken veelvuldig gebruikt, maar ook bediscussieerd (St-Pierre en Holmes 2010). Cropanzano, Bowen en Gilliland (2007) hebben de positieve gevolgen van een hoge mate van OR aangetoond voor zowel de organisatie als de werknemers. Zo ontwikkelen werknemers meer toewijding en vertrouwen, worden werkprestaties verbeterd, vertonen werknemers meer behulpzaam gedrag, verminderd het conflicten en door de toegenomen service oriëntatie, stijgt de klanttevredenheid en loyaliteit. Wanneer werknemers rechtvaardig worden behandeld, neemt hun toewijding aan de organisatie toe (DeConinck 2010). OR is belangrijk voor werknemers door de zekerheid die het hen geeft en door het vervullen van sociale en ethische behoeften (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Om enige zekerheid te krijgen, maken werknemers een inschatting van de rechtvaardigheid die zij in ruil voor hun werk zullen ontvangen. Daarnaast willen mensen instinctief graag tot een groep behoren, omdat het hen voordelen oplevert (Tyler en Blader 2000). Zo ook binnen een organisatie. Des te rechtvaardiger werknemers worden behandeld, des te meer ze het gevoel hebben bij de groep horen. Werknemers vinden rechtvaardigheid belangrijk, omdat ze vanuit ethische en morele principes vinden dat ze zo behandeld horen te worden. Wanneer er onethisch wordt gehandeld, zullen ook de werknemers reageren die niet persoonlijk worden geraakt (Spencer en Rupp 2009). Zo zal bijvoorbeeld een geheel team van medewerkers reageren, wanneer één van hen onethisch wordt behandeld.

In dit onderzoek worden de drie onderdelen van het concept apart geanalyseerd. Er zijn slechts enkele voorbeelden waarin alle drie de onderdelen zijn gebruikt in één onderzoek (DeConinck 2010). Deze analyse is van toegevoegde waarde, aangezien alle drie de onderdelen belangrijk zijn om het gedrag van

werknemers te kunnen voorspellen (Colquitt, et al. 2001). De effecten kunnen los van elkaar worden geobserveerd. Daarnaast blijkt het apart onderzoeken van de drie onderdelen passend wanneer OR in het algemeen moet worden verbeterd (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Zoals meerdere theorieën over gedrag binnen organisaties, is de basis van OR te vinden in de *Social Exchange Theory* (DeConinck 2010). Mensen maken volgens deze theorie een afweging tussen de inspanning die ze leveren en hetgeen ze daarvoor terug krijgen (Adams 1965). Naast de afweging in het salaris en de functie eisen, maken werknemers deze afweging ook voor de perceptie van rechtvaardigheid. Er moet een balans zijn tussen inspanning en beloning. Managers hebben veelal een misvatting over wat werknemers verstaan onder rechtvaardigheid. Te vaak wordt gedacht dat werknemers hun gewenste uitkomst willen ontvangen, maar hierin verwarren ze de gewenste uitkomst en een rechtvaardige uitkomst. Onderzoek wijst uit dat een goede uitkomst van een beslissing er inderdaad toe doet, maar andere omstandigheden ook (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Door alle drie de onderdelen van OR te onderzoeken, zal duidelijk worden wat werknemers daadwerkelijk belangrijk vinden.

Distributieve rechtvaardigheid

Het eerste onderdeel, ontstaan vanuit de Social Exchange Theory, is distributieve rechtvaardigheid. Het wordt gedefinieerd als de mate van rechtvaardigheid die werknemers ervaren bij het ontvangen van uitkomsten (DeConinck 2010). Wanneer werknemers ontevreden zijn met de uitkomsten van hun werk, zoals salaris of een promotie, wordt er onrechtvaardigheid ervaren. Een balans tussen inspanning en beloning zorgt voor een tevreden gevoel (St-Pierre en Holmes 2010). Wanneer werknemers weinig inspanning leveren, kan er een gevoel van schuld ontstaan. Tegenovergesteld, wanneer er te veel inspanning wordt geleverd ten opzichte van de beloning, proberen werknemers deze balans te herstellen. Het vragen om een promotie of salarisverhoging is een gevolg. Het ontbreken van een balans, kan werknemers er zelfs toe zetten om te stelen of saboteren (Ambrose, Seabright en Schminke 2002). De regels die gelden voor het toewijzen van beloningen, zijn namelijk: gelijkheid (ieder krijgt hetzelfde), rechtvaardig (in overeenstemming met de inspanning) en urgentie (in overeenstemming met het meest urgente) (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Het volgen van de regels zorgt voor tevredenheid onder de werknemers.

Procedurele rechtvaardigheid

In het onderdeel procedurele rechtvaardigheid is niet de uitkomst, maar het proces waarbij de uitkomsten worden toegewezen van belang. Wanneer er beslissingen worden genomen, moet dit rechtvaardig gebeuren. Het toestaan van inspraak is hierbij een kritiek punt (DeConinck 2010). Wanneer de uitkomst van de beslissing niet gunstig is voor de werknemers, verminderd het hebben van inspraak de ontevredenheid. Dit effect is ontdekt tijdens een onderzoek naar rechtszaken en wordt het *Voice Effect* genoemd (St-Pierre en Holmes 2010). Een proces is rechtvaardig wanneer het voldoet aan een

zestal criteria (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Er moet sprake zijn van consistentie, vrij van vooroordelen, accuraat, een representatie voor alle betrokken, correct en gebaseerd op ethische waarden. Naast inspraak hebben, kan rechtvaardigheid ook de ontevredenheid over de uitkomst verminderen. Het zogenaamde *Fair Process Effect* zorgt voor erkenning van de situatie (Bos 2002). Procedurele rechtvaardigheid beïnvloedt de mening van werknemers over een bedrijf in het algemeen. Door processen rechtvaardig te laten verlopen, worden werknemers loyaler en bereid om zich in het belang van de organisatie in te zetten (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007).

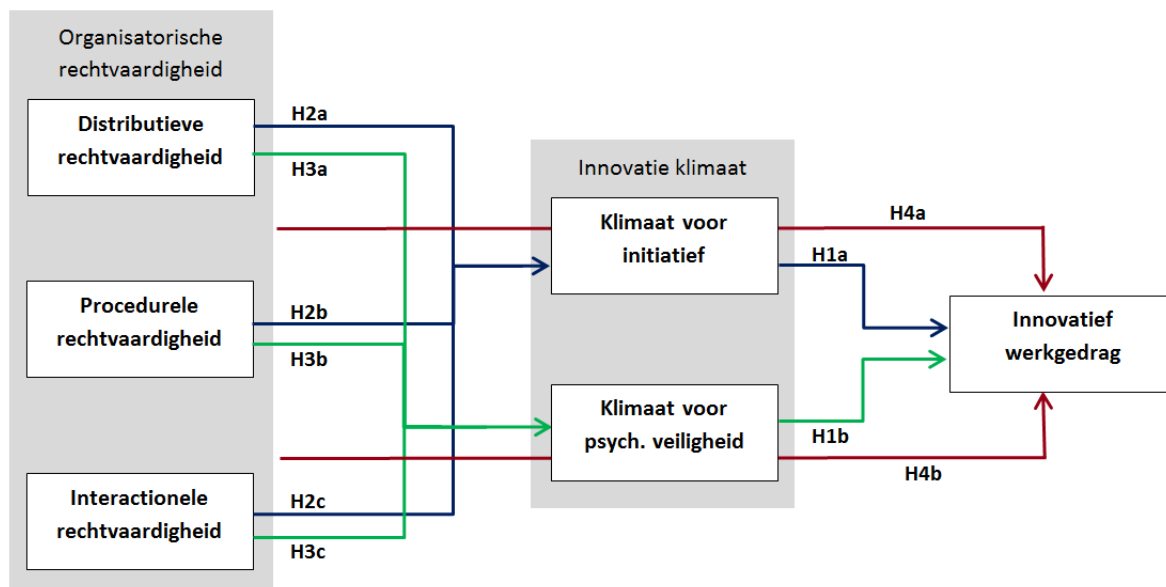
Interactionele rechtvaardigheid

Het derde onderdeel refereert naar de interactie tussen werknemers. Interactionele rechtvaardigheid is de mate waarin werknemers rechtvaardigheid worden behandeld in een bedrijf (DeConinck 2010). In tegenstelling tot procedurele rechtvaardigheid, omvat het niet de formele processen, maar de (in)formele interactie tussen personen. Werknemers verwachten een rechtvaardige behandeling van hun leidinggevende en rechtvaardigheid in alle één op één relaties. Het is een kans voor bedrijven om de interactie tussen de leidinggevende en werknemers te verbeteren (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Binnen het concept wordt er op bedrijfsniveau een onderscheid gemaakt tussen rechtvaardig interpersoonlijk handelen en informatie verstrekken (Greenberg 1993). Interpersoonlijk richt zich op de mening van werknemers over hoe eerlijk, respectvol en sensitief hun leidinggevend interacteren. Wanneer er sprake is van onrechtvaardigheid in procedures, refereren werknemers dit aan het bedrijf. Onrechtvaardigheid in de interactie, wordt afgerekend op een persoon (Masterson, et al. 2000). Informationele rechtvaardigheid refereert naar of de leidinggevende de juiste informatie verschaft, wanneer er zaken fout gaan (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007).

De lering die vanuit het artikel van Cropanzano, Bowen en Gilliland (2007) kan worden getrokken, is dat door OR beter te begrijpen, het ook bewerkstelligd kan worden. De drie onderdelen kennen een samenhang en beschrijven de rechtvaardigheid in een bedrijf in het algemeen. De negatieve gevolgen van onrechtvaardigheid kunnen deels worden verzacht als er tenminste één onderdeel van rechtvaardigheid wordt gehandhaafd (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Zo zal bijvoorbeeld een onrechtvaardige daad in een proces of uitkomst minder ontevredenheid veroorzaken, wanneer de interactionele rechtvaardigheid hoog is. In dat geval heeft er interactie plaats gevonden en is de werknemer op de hoogte gesteld. De praktijk moet gevoelsmatig alleen voordelen ervaren van een hoge mate van OR. Echter moet de huidige situatie van OR meetbaar worden gemaakt om gericht verbetering te realiseren.

Hypotheses

Samenvattend moet zowel innovatief werkgedrag (Nederveen Pieterse, et al. 2009, Van de Ven 1986) als OR (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007) worden gemanaged om de bedrijfsprestaties te kunnen verbeteren. De literatuur veronderstelt dat beide concepten een positieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007, Kangis, Gordon en Williams 2000, Baer en Frese 2003). Innovatie is een bedrijfsprestatie welke beïnvloed wordt door het gedrag van werknemers. Of OR een positieve invloed heeft op het innovatief werkgedrag van werknemers, zal uit de toetsing van de hypothesen gaan blijken. In dit hoofdstuk worden er vier hypothesen geformuleerd, zoals weergegeven in het onderstaande figuur 2.



Figuur 2 –Hypothese schema

Hypothese 1 - Innovatie klimaat en innovatief werkgedrag

Scott en Bruce (1994), stellen dat voor het bevorderen van innovatief werkgedrag, een organisatie klimaat moet worden gecreëerd waarin innovatief werkgedrag wordt ondersteund en de nodige resources aanwezig zijn. Een innovatie klimaat zorgt ervoor dat werknemers de kans krijgen om te innoveren (Baer en Frese 2003). Het klimaat voor initiatief stelt de werknemers in staat om problemen te signaleren en op te lossen. Door het nemen van interpersoonlijke risico's en elkaars bijdrage in een bedrijf te waarderen (Edmondson 1999), kan innovatief werkgedrag toenemen. Werknemers die ondersteund en aangemoedigd worden om initiatief te nemen, krijgen een proactieve houding richting hun werk (Baer en Frese 2003). Er kunnen nieuwe ideeën worden bedacht, innoveren is onderdeel van de normen en waarden van het bedrijf en ideeën worden positief gewaardeerd. Afwachtende en ontevreden werknemers zullen minder snel problemen in hun dagelijkse werkzaamheden signaleren en oplossen. Bedrijven die een innovatie klimaat ondersteunen en hun werknemers stimuleren om initiatief te nemen, zullen meer innovatief werkgedrag opmerken.

Hypothese 1A – Een positief klimaat voor initiatief heeft een positieve invloed op innovatief werkgedrag.

Werknemers en managers die in goed vertrouwen met elkaar omgaan, zijn eerder in staat om elkaar aan te moedigen, interpersoonlijke risico's te nemen en nieuwe ideeën te bedenken. Psychologische veiligheid zorgt voor de veilige omgeving waardoor werknemers durven te innoveren (Baer en Frese 2003). Het nemen van risico's wordt gesteund en werknemers kunnen zich uitspreken zonder angst te hebben voor negatieve reacties. Werknemers die niet samenwerken, zijn minder in staat om gezamenlijk nieuwe ideeën te bedenken en ideeën zijn het begin van innovaties (Janssen 2000, Scott en Bruce 1994). Bedrijven met een klimaat voor psychologische veiligheid, zullen meer innovatief werkgedrag opmerken.

Hypothese 1B – Een positief klimaat voor psychologische veiligheid heeft een positieve invloed op innovatief werkgedrag.

Hypothese 2 - Organisatorische rechtvaardigheid en klimaat voor initiatief

Onderzoek toont aan dat OR ook van invloed is op werktevredenheid (Valentine, Greller en Richtermeyer 2006, DeConinck 2010). Werktevredenheid zorgt voor verbeterde prestaties en motivatie van werknemers. Het concept is een maatstaf voor de tevredenheid van werknemers over de verschillende aspecten van hun werk (Spector 1997). Communicatie, beleid en procedures, waardering en veiligheid zijn aspecten die zowel in werktevredenheid als OR relevant zijn (Spector 1997, Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Aannemelijk is dat OR eveneens een positieve invloed heeft op de motivatie en prestaties van werknemers.

Bij een hoge mate van distributieve rechtvaardigheid worden werknemers gelijkwaardig en rechtvaardig beloond op basis van hun inspanningen. Werknemers met dezelfde verantwoordelijkheden en werkervaring, krijgen een gelijkwaardige beloning in de vorm van waardering, salaris en carrièrekansen. Een werknemer die een rechtvaardige beloning krijgt voor geleverde inspanning, heeft meer redenen tot tevredenheid. De balans tussen beloning en inspanning hoeft niet te worden veranderd en de werknemer schenkt hier minder aandacht aan (DeConinck 2010). De gedragingen die ontevreden werknemers vertonen zijn niet aan de orde, zoals een toegenomen mate van stress (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007) of het aanzetten tot stelen of saboteren (Ambrose, Seabright en Schminke 2002). Wanneer de werknemer geen rechtvaardige uitkomst verwacht voor innovatie initiatieven, zal er geen initiatief worden genomen. Tevreden werknemers zijn meer toegewijd aan de organisatie en zullen een actieve houding aan nemen richting hun werk (St-Pierre en Holmes 2010). Deze actieve houding is nodig om werknemers initiatief te kunnen laten nemen tot innoveren. Problemen worden gesignaleerd, opgelost en er ontstaan eerder nieuwe ideeën. Bedrijven die de balans tussen beloning en inspanning weten te organiseren, creëren een klimaat voor initiatief.

Hypothese 2A – Een hoge mate van distributieve rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op het klimaat voor initiatief.

Daarentegen is de kans groter dat er weerstand tegen innovaties ontstaan, wanneer de processen niet rechtvaardig verlopen of de inspraak van werknemers niet wordt toegestaan. Het organisatie klimaat van een bedrijf wordt in sterke mate beïnvloed door het beleid, de procedures en de patronen (Svyantek en Bott 2004). Zodra werknemers inspraak hebben in de beslissingen, verbetert het Voice effect (DeConinck 2010, St-Pierre en Holmes 2010) de tevredenheid over de uitkomst van de beslissing. Een hoge mate van procedurele rechtvaardigheid vergroot de toewijding en tevredenheid. Zolang de beslissingen rechtvaardig worden genomen, zal een toegewijde en tevreden werknemer eerder het initiatief nemen tot innoveren. De procedures ondersteunen de werknemer, geven duidelijkheid gedurende het innovatieproces en maken het eenvoudiger voor werknemers om initiatief te nemen. De werknemer kent het innovatie beleid en weet hoe te handelen bij het hebben van innovatief idee. Zo worden de ideeën op de juiste plek verzameld en het innovatieproces gestart. Bedrijven die procedures hanteren om de rechtvaardigheid van beslissingsprocessen te ondersteunen, creëren een klimaat voor initiatief.

Hypothese 2B – Een hoge mate van procedurele rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op het klimaat voor initiatief.

Wanneer ook de interactie met anderen binnen het bedrijf rechtvaardig verloopt, kan een werknemer zich beter toeleggen op de werkzaamheden. Een hoge mate van interactionele rechtvaardigheid zorgt voor rechtvaardig interpersoonlijk handelen en een rechtvaardige manier van informatie verstrekken. Door een onrechtvaardige behandeling en zonder informatie, kan de extra innovatie inspanning niet worden geleverd. Werknemers vinden het belangrijk om ethisch en moreel juist te worden behandeld. Zodra er onethisch gehandeld wordt door collega's, zal dit negatieve gevolgen hebben voor de ervaren rechtvaardigheid. Onethisch handelen is ook van invloed op de werknemers die niet persoonlijk worden geraakt (Spencer en Rupp 2009). Een manager die de ideeën of initiatieven van een werknemer steunt, stimuleert werknemers om een actieve houding richting het werk te hebben (Morisson en Phelps 1999). De steun van anderen en een actieve houding is nodig om werknemers initiatief te kunnen laten nemen tot innoveren. Een samenwerking die ondersteund in een proactieve houding richting het werk, is onderdeel van een klimaat voor initiatief (Baer en Frese 2003) Dezelfde afweging tussen inspanning en beloning (DeConinck 2010) kan door werknemers hier gemaakt worden; voor bovengesikten die werknemers rechtvaardig behandelen, is een werknemer eerder bereid initiatief te nemen. Bedrijven die de goede interpersoonlijke relaties tussen werknemers ondersteunt en rechtvaardig informatie verstrekken, creëren een klimaat voor initiatief.

Hypothese 2C – Een hoge mate van interactionele rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op het klimaat voor initiatief.

Hypothese 3 - Organisatorische rechtvaardigheid en klimaat voor psychologische veiligheid

Om werknemers te laten innoveren, moet er een klimaat worden gecreëerd waarin innovatie wordt ondersteund (Scott en Bruce 1994, Baer en Frese 2003). Een rechtvaardige beloning voor de geleverde inspanningen hoort bij het ondersteunen van werknemers (DeConinck 2010). Bij een hoge mate van distributieve rechtvaardigheid zal een werknemer zich gewaardeerd voelen voor de geleverde inspanningen. Een werknemer die zich ondergewaardeerd voelt, zal zich niet gestimuleerd voelen om een extra inspanning te leveren met de eventuele risico's tot gevolg. Een bedrijf wat een rechtvaardige beloningen geeft, toont hiermee waardering voor de bijdrage van werknemers. Op persoonlijk niveau zal een gewaardeerde individuele werknemer zich durven uitspreken zonder angst voor de negatieve gevolgen (Kahn 1990). In een team zorgt dit voor een gezamenlijk gevoel van veiligheid om interpersoonlijke risico's te nemen (Edmondson 1999). Rechtvaardige beloonde werknemers zullen zich eerder veilig voelen om de extra inspanningen te leveren die bij innoveren gevraagd worden.

Hypothese 3A – Een hoge mate van distributieve rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op het klimaat voor psychologische veiligheid.

Daarnaast is het hebben van inspraak tijdens beslissingen, alleen mogelijk als er een veilig klimaat is. Een hoge mate van procedurele rechtvaardigheid verschaft duidelijkheid over hoe er beslissingen worden genomen. Zekerheid in hoe werknemers worden behandeld, is van belang om sociale en ethische behoeften te kunnen vervullen (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Wanneer deze duidelijkheid er is, vormt dit een veilige basis voor het nemen van interpersoonlijke risico's die bij innoveren gevraagd worden. Werknemers durven eerder om opheldering te vragen en durven tegen beslissingen in te gaan. Een manager moet een rechtvaardig proces handhaven en de werknemers in staat stellen om inspraak te leveren (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Zonder inspraak hebben de werknemers niet de mogelijkheid om hun bezwaren te laten horen. Bedrijven die door een hoge mate van procedurele rechtvaardigheid duidelijkheid verschaffen, creëren een veilig innovatie klimaat.

Hypothese 3B – Een hoge mate van procedurele rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op het klimaat voor psychologische veiligheid.

Managers die hun werknemers niet eerlijk, respectvol en sensitief behandelen, creëren een onveilig klimaat. De bovengeschatte persoon wordt hierop afgerekend en de werknemer wordt niet gesteund om risico's te nemen (Masterson, et al. 2000). Een goede interpersoonlijke relatie met bovengeschatte, zal de werknemer steunen om een extra inspanning te leveren (Morisson en Phelps 1999). Juist wanneer er zaken fout gaan, is openheid en juistheid van informatie belangrijk voor werknemers om de juiste afwegingen te kunnen maken om risico's te nemen (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Bedrijven die de interpersoonlijke relaties ondersteunen, creëren een goede basis om werknemers te laten durven innoveren.

Hypothese 3C – Een hoge mate van interactionele rechtvaardigheid heeft een positieve invloed op het klimaat voor psychologische veiligheid.

Hypothese 4 - Mediatie

Wanneer een hoge mate OR een positief innovatief klimaat weet te creëren, is er een grote kans dat dit een toename in innovatief werkgedrag voorspeld. Het onderzoek van Janssen (2000, p. 297) toont reeds aan dat werknemers innovatiever reageren op hogere functie eisen, wanneer ze er rechtvaardig voor werden beloond. Onrechtvaardig beloond worden en hogere functie eisen, resulteerde niet in meer innovatief werkgedrag (Janssen 2000). Dit aspect van OR, rechtvaardig beloond worden voor inspanning, blijkt daarom van invloed op innovatief werkgedrag. Initiatief nemen tot innovatie wordt gezien als extra inspanning en als 'boven het maaiveld uitsteken'. Door sommigen kan dit worden gezien als bedreiging voor de bestaande manier van werken en daarom als negatief (Baer en Frese 2003). Des te belangrijker is het om een klimaat te creëren waarin innoveren wordt ondersteund. Een hoge mate van OR ondersteund een organisatie klimaat waarin werknemers een actieve houding hebben richting hun werkzaamheden hebben en zich veilig voelen om interpersoonlijke risico's te nemen. Innoveren in een bedrijf met een hoge mate van onrechtvaardig en een negatief innovatie klimaat, zal moeizaam gaan of zelfs onmogelijk zijn. Bedrijven waarin een positief innovatie klimaat is gecreëerd waarin een hoge mate van OR aanwezig is, stelt werknemers in staat om te innoveren en innovatief werkgedrag te vertonen.

Hypothese 4A – Het klimaat voor initiatief medieert positief de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en innovatief werkgedrag.

Hypothese 4B – Het klimaat voor psychologische veiligheid medieert positief de relatie tussen organisatorische rechtvaardigheid en innovatief werkgedrag.

Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de uitgevoerde methode om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De realiteit van innovatief werkgedrag, OR en innovatie klimaat wordt onderzocht door de concepten te objectiveren met behulp van kwantitatieve dataverzameling (Saunders 2008). De redenering in dit onderzoek is deductief; de hypotheses worden geanalyseerd en getest met te verzamelen data.

De beïnvloeding van OR op innovatief werkgedrag is reeds onderzocht door Abubakr Suliman van The British University in Dubai (Suliman 2013). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de perceptie van OR voor werknemers in de Verenigde Arabische Emiraten een kritieke rol speelt in de perceptie van het innovatie klimaat. Het innovatie klimaat is positief en significant gerelateerd aan de bereidwilligheid om te innoveren. Des te tevredener werknemers zijn met de mate van rechtvaardigheid, des te meer ze bereid zijn om te innoveren. Het innovatie klimaat medieert gedeeltelijk het verband tussen OR en bereidwilligheid om te innoveren. Deze resultaten zijn van waarde voor zowel de wetenschap als de praktijk en de kennis kan worden gebruikt om het innovatief werkgedrag van werknemers te stimuleren. Daarom wordt dit onderzoek gerepliceerd; er wordt nieuwe data verzameld en de opzet en methodologie van Suliman (2013) wordt als basis gebruikt. De onderzoeksmethode kent echter een aantal keuzes die voor het beantwoorden van de huidige onderzoeksvraag worden aangepast. De aanname van het onderzoek is dat geen enkele eerdere studie de verbanden tussen de concepten eerder heeft onderzocht. Er zijn nul hypotheses opgesteld waarin er uitgegaan wordt van geen enkele significante relatie tussen OR, innovatie klimaat en bereidwilligheid om te innoveren. De resultaten van het onderzoek verwerpen alle vier de vooraf opgestelde hypotheses. De uitkomst van innovatie wordt in onderzoek van Suliman gemeten met het concept bereidwilligheid om te innoveren, wat door de onderzoeker zelf is ontwikkeld (Suliman 2001). Het concept omvat de mate waarin werknemers bereid zijn om de huidige werkwijzen in twijfel te trekken. Echter wanneer een werknemer bereid is om te innoveren, hoeft dit niet te resulteren in daadwerkelijk innoveren. Het gevolg van innoveren wat wel zichtbaar en te observeren is, is het gedrag van werknemers (Janssen 2000). Alle gedragingen van werknemers die bijdragen aan het proces van innoveren, worden beschouwd als innovatief werkgedrag (Janssen 2000). Innovatief werkgedrag is een veel gebruikt concept om innoveren meetbaar te maken (Nederveen Pieterse, et al. 2009, Jong en Hartog 2005, Janssen 2000).

Daarnaast is enkel het concept OR is gemeten met behulp van een gedegen set items, ontwikkeld door Price en Mueller (1986) en Moorman (1991). Naast bereidwilligheid tot innoveren, is ook het concept innovatief werkgedrag gemeten met zelf ontwikkelde items. De data is verzameld onder werknemers uit verschillende managementlagen van overheidsinstanties in drie emiraten van de Verenigde Arabische

Emiraten, namelijk Abu Dhabi, Dubai en Sharjah (N= 829). De economie in deze emiraten is de afgelopen jaren snel ontwikkeld, echter is de Arabische cultuur verschillend van de Westerse cultuur (AlMazrouei en Pech 2015). De cultuurverschillen, de Islamitische principes en de Arabische taal hebben invloed op de werkomstandigheden. Het is aannemelijk dat ook de percepties van OR en innovatie klimaat hierdoor worden beïnvloed en daarom van de percepties in een Westerse cultuur kunnen verschillen. De meerderheid van de respondenten is man (83%), getrouwd (63%), hoogopgeleid (45%) en ouder dan 35 jaar (43%). Daarvan heeft 9,5% van de respondenten een Europese nationaliteit en dit is niet representatief voor de werknemerspopulatie van Nederlandse bedrijven.

Dataverzameling

De data zal worden verzameld in een nieuwe relevante context binnen een Nederlands bedrijf. De data die in dit onderzoek wordt geanalyseerd, is verzameld bij de werknemers van The Greenery B.V. in Nederland. De onderzoeker is hier werkzaam sinds 2015 en heeft daarom de mogelijkheid om de data te verzamelen bij haar collega's. The Greenery is een internationale verkooporganisatie in groenten en fruit. Samen met en namens meer dan 500 telers van de coöperatie Coforta, levert en distribueert The Greenery het jaarrond aan supermarkten en groothandelaren. Innovatie is onderdeel van de strategie, naast kwaliteit, duurzaamheid en samenwerking. Met toestemming van de hoofddirectie van The Greenery is er een selecte steekproef is getrokken vanuit totaal circa 1.100 werknemers. De selecte steekproef bestond uit 165 werknemers uit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. Deze werknemers zijn per mail uitgenodigd, nadat hun directe leidinggevende hier toestemming toe had gegeven. Daarnaast is er een oproep met anonieme link op Fresh News (de interne communicatie applicatie van The Greenery) geplaatst, uit naam van de onderzoeker. Via beide kanalen konden de respondenten een online survey invullen opgesteld in Qualtrics² zoals toegevoegd in Bijlage 1. Een tweede survey (eveneens opgesteld in Qualtrics en toegevoegd in Bijlage 2), bevat enkel een meting voor het concept innovatief werkgedrag. De uitnodiging voor deze survey is per mail verstuurd naar 12 managers uit het persoonlijk netwerk van de onderzoeker, nadat ze hier toestemming voor hadden gegeven. De managers is gevraagd om de innovatief werkgedrag items te beantwoorden over de groep werknemers waaraan ze direct leiding geven. Daarnaast beoordelen de managers deze werknemers individueel met een totaaloordeel voor hun innovatief werkgedrag. Alle werknemers die door de managers worden beoordeeld, zijn onderdeel van de selecte steekproef. Op deze manier is het beeld van de werknemer over innovatief werkgedrag, te verifiëren bij de direct leidinggevende. Een manager heeft zowel de uitnodiging voor de werknemers survey als de management survey ontvangen.

De items zijn vertaald vanuit Engels naar Nederlands door zowel de onderzoeker, als door een collega. Vervolgens zijn de Nederlandse surveyvragen gecontroleerd door ze nogmaals terug te vertalen naar het

² (<https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com>)

Engels. De oorspronkelijke Engelstalige itemschalen zijn toegevoegd in Bijlage 3. Verder is de survey voorzien van verschillende begeleidende teksten, waaronder een inleiding, uitleg bij de items en items. Zo werd de achtergrond, het doel van het onderzoek en de omgang met de vertrouwelijke gegevens verklaard voor de werknemers van The Greenery. Er is een overwogen keuze gemaakt in de volgorde waarin de items in de survey zijn gesteld. Na de controle variabelen is allereerst het concept innovatief werkgedrag bevraagd. De respondent wordt eerst op persoonlijke niveau bevraagd en hierdoor geholpen een beeld te vormen van wat innovatie en innovatief werkgedrag inhoudt. Vervolgens kan OR en het innovatie klimaat worden beoordeeld op basis van het persoonlijke perspectief. Afsluitend bevat de survey ruimte voor het stellen van vragen en of geven van suggesties. Dit kon in het algemeen over de survey of over innovatie bij The Greenery of één van de bedrijfsonderdelen. De antwoorden in dit vrije tekstveld worden anoniem aan het Greenery Innovatieteam³ doorgegeven, om met deze inzichten de innovativiteit te kunnen verbeteren. Beide varianten van de survey zijn ter beoordeling gestuurd aan zes collega's uit het Innovatieteam. Op basis van hun feedback is de survey verduidelijkt, om uiteindelijk de respondenten uit te nodigen voor een definitieve versie van de survey.

Respondenten

De online survey is door 105 werknemers van The Greenery volledig beantwoordt, waarvan 17 werknemers via de anonieme link en 88 werknemers via de uitnodiging per e-mail ($N=105$). Voor de selecte steekproef uit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker is dit een beantwoordingspercentage van 83,8%. Verder is de survey 28 keer gestart, maar niet afgerond. Respondenten verlieten de survey voornamelijk bij de eerste vragen over leeftijd, geslacht en bedrijfsonderdeel. De niet afgeronde antwoorden worden verwijderd en niet verwerkt in de analyse. Van de 12 benaderde managers hebben 11 managers van The Greenery de managers variant van de survey ingevuld. De managers hadden de mogelijkheid om 79 werknemers op hun innovatief werkgedrag te beoordelen. Niet alle werknemers en managers hebben de survey beantwoordt, uiteindelijk zijn 48 van de 105 werknemers beoordeeld door hun manager. Grotendeels was de respondent man (75%), werkzaam bij het bedrijfsonderdeel The Greenery – Locatie Barendrecht (60%) en thuis aan het werk (70%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 46 jaar ($SD=14,0$) en het gemiddeld aantal dienstjaren is 16 jaar ($SD=13,1$). Tabel 1 bevat een overzicht van de demografie.

³ De onderzoeker maakt deel uit van het Innovatieteam.

Variabele		Aantal	
Geslacht	Man	79	
	Vrouw	26	
Leeftijd	< 26 jaar	9	
	26 - 35 jaar	20	
	36 - 45 jaar	17	
	46 - 55 jaar	24	
	> 55 jaar	35	
Bedrijfsonderdeel	The Greenery - Locatie Barendrecht	63	
	The Greenery - Locatie Breda	0	
	The Greenery - Locatie Bleiswijk	1	
	Hollander	8	
	J.H. Wagenaar	1	
	Hoogsteder / Van den Berg / Blue Sky Cargo	5	
	Dijco	27	
Thuiswerk	Ja	74	
	Nee	31	
	Stand.deviate	Gemiddeld	min.
Leeftijd	14,0	46	22
Dienstjaren	13,1	16	1
Samenwerking met manager*	7,6	8	1
* Op basis van 48 respondenten			

* Op basis van 48 respondenten

Tabel 1 – Demografie respondenten

Metingen

De werknemers survey bestaat uit drie sets met items, waarbij de bevraging op persoonlijk niveau is. Een werknemer beoordeelt zelf de mate waarin hij of zij innovatief werkgedrag vertoont en geeft zijn of haar mening over het innovatie klimaat en OR binnen het bedrijfsonderdeel waarin ze werkzaam zijn. Zo zijn de drie variabelen vanuit hetzelfde persoonlijke perspectief beoordeeld, ondanks dat innovatie klimaat en OR concepten zijn op organisatie niveau. Het oordeel van één werknemer geeft namelijk geen betrouwbaar beeld van de gehele organisatie, maar wel een perspectief over hoe de werknemers de organisatie ervaren.

Innovatief gedrag is gemeten met een negen item schaal vanuit het onderzoek van Janssen (2000). Gebaseerd op de bevindingen van Scott en Bruce (1994) en de fases van het innovatieproces van Kanter (1988), is dit een gedegen set vragen om het concept innovatief gedrag te meten. Zo wordt duidelijk hoe de werknemer zijn of haar eigen werkgedrag als innovatief beoordeeld in de verschillende fases van het innovatieproces. De items bevatte onder andere het bedenken van nieuwe ideeën, goedkeuring en steun krijgen voor ideeën en het implementeren van ideeën (Bijlage 1, Innovatief werkgedrag). Respondenten is gevraagd in welke mate ze bepaalde gedragingen vertonen, waaronder; *Bedenken van ideeën voor moeilijke kwesties*, *Anderen vragen om steun voor ideeën* en *Ideeën omzetten in nuttige toepassingen*.

Om de beoordeling van de werknemer te verifiëren, is de managers is gevraagd om het innovatief werkgedrag te beoordelen aan de hand van dezelfde negen items (Bijlage 2). Dit deden zij op team

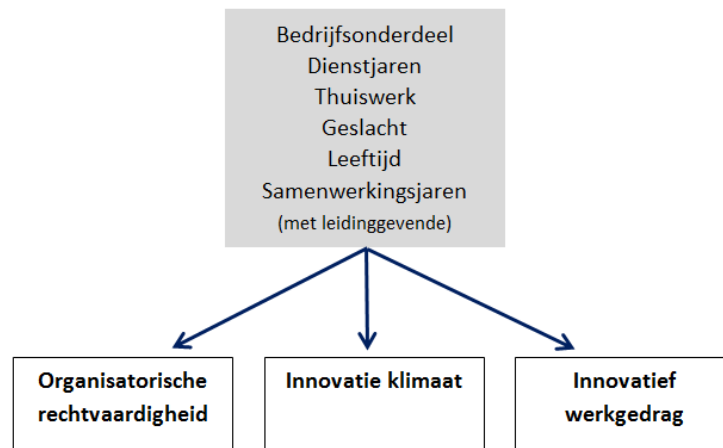
niveau voor de werknemers waaraan ze direct leiding geven. Iedere werknemer is individueel beoordeeld met een totaaloordeel. Hierdoor werd de gevoeligheid van de informatie en de gevraagde inspanning verlaagd, om zo waardevol mogelijke data te verzamelen. De antwoorden per item variëren in de mate waarin werknemers innovatief werkgedrag vertonen, van 1 (nooit) tot 5 (heel vaak).

De drie onderdelen van *organisatorische rechtvaardigheid* zijn gemeten met behulp van totaal een achttiental items, gebruikt door Moorman (1991). De vraagstelling in deze schaal is eenduidiger dan de veel gebruikte schaal van Colquitt et al. (2001). Daarnaast heeft de schaal van Moorman (1991) gediend als basis voor verschillende onderzoeken naar OR (Suliman 2013). Het onderdeel distributieve rechtvaardigheid wordt gemeten met vijf van de achttien items van Price en Mueller (1986). Hieruit zal blijken hoe werknemers hun beloning waarderen voor hun inspanning, ten opzichten van collega's. Respondenten is gevraagd om onder andere de volgende stellingen te beoordelen binnen hun werkomgeving; *Rechtvaardig beloond gezien de stress die het werk kan geven* en *Rechtvaardig beloond op basis van mijn verantwoordelijkheden* (Bijlage 1, Rechtvaardigheid 1/3). De zeven items voor procedurele rechtvaardigheid zijn door Moorman (1991) zelf ontwikkeld, gebaseerd op het onderzoek van Greenberg (1993). De werknemers zullen hiermee de rechtvaardigheid van de (in)formele procedures beoordelen. De volgende stellingen zijn onder andere beoordeeld over de afspraken binnen het bedrijfsonderdeel: *Feedback te geven over een beslissing of de uitvoering ervan* en *Juiste informatie te verzamelen die nodig is om beslissingen te maken* (Bijlage 2, Rechtvaardigheid 2/3). Interactionele rechtvaardigheid wordt gemeten met behulp van zes items, overgenomen van Tyler en Bies (1990). Zo wordt duidelijk hoe rechtvaardig het gedrag van de bovengeschieden is. De beoordeelde stellingen binnen het bedrijfsonderdeel zijn onder andere: *Toont een leidinggevende aandacht voor jouw rechten als werknemer* en *Overweegt een leidinggevende mijn standpunt* (Bijlage 2, Rechtvaardigheid 3/3). De antwoorden variëren in de mate waarin de werknemer het eens is met de stelling, van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens).

De mediërende variabele *innovatie klimaat*, wordt gemeten met behulp van de schaal van Baer en Frese (2003). Het klimaat voor initiatief wordt gemeten met een zevental items van Frese, et al. (1997) om het algehele innovatie klimaat van de organisatie te beoordelen. Het klimaat voor psychologische veiligheid wordt gemeten met een zestal items van Edmondson (1999). Respondenten hebben aangegeven in hoeverre ze het eens of eens waren met onder andere de volgende stellingen; *In mijn bedrijfsonderdeel worden problemen actief opgelost*, *Als iemand in mijn bedrijfsonderdeel een fout maakt, wordt hen dat aangerekend* en *In mijn bedrijfsonderdeel wordt er meestal méér gedaan dan wat er gevraagd wordt* (Bijlage 2, Innovatief klimaat). Drie items zijn negatief geformuleerd en drie items zijn positief geformuleerd, om de alertheid van de respondenten te behouden. Voorafgaand aan de analyse, zullen de items worden gehercodeerd. De antwoorden variëren in de mate waarin de werknemer het eens is met de stelling, van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens).

Controlevariabelen

Hetgeen wat niet een primaire rol heeft in de dataverzameling, maar wel de uitkomst van het onderzoek kan beïnvloeden zijn de controlevariabelen. Om te voorkomen dat er verkeerde conclusies worden getrokken, zijn er in dit onderzoek een zestal controlevariabelen gemeten zoals weergegeven in figuur 3.



Figuur 3 – Overzicht control variabelen

De controlevariabelen geslacht en leeftijd zijn gemeten, aangezien in het onderzoek van Suliman (2013) dit van invloed op de uitkomsten bleek. Naast deze gebruikelijke controlevariabelen, is er in eerder onderzoek aangetoond dat het aantal dienstjaren van invloed is op innovatief werkgedrag (West en Anderson 1996). Daarnaast is het aannemelijk dat ook het aantal jaren dat een werknemer en manager samenwerken, van invloed kan zijn. Hoe een werknemer het innovatie klimaat en OR ervaart of de mate waarin innovatief werkgedrag wordt getoond, kan beïnvloed worden door de omgang met een manager. Zo beoordeeld onder andere interactionele rechtvaardigheid de relatie met een manager (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). The Greenery bestaat uit meerdere bedrijfsonderdelen op verschillende locaties in Nederland. Het oordeel van werknemers kan beïnvloed worden door het bedrijfsonderdeel waar ze werkzaam zijn. Ten slotte is bekend dat op het moment waarop het onderzoek wordt uitgevoerd, er een groter aantal werknemers thuis moet werken dan voorheen. Het is aannemelijk dat de interactie met collega's en de mening over het bedrijf kan veranderen wanneer een werknemer niet fysiek aanwezig is. Daarom is de respondenten gevraagd of ze op het moment van het onderzoek, geheel dan wel gedeeltelijk thuis werken.

Onderzoeksresultaten

Na de beschrijving van de methode en dataverzameling, volgen in dit hoofdstuk de onderzoeksresultaten. Tabel 2 bevat de Cronbach's Alpha waarden van de metingen, welke de interne consistentie van de metingen weergeeft en als maatstaf voor de betrouwbaarheid wordt gebruikt. De betrouwbaarheid is voor de metingen van de variabelen Innovatief werkgedrag (Janssen 2000) en OR ($\alpha = 0,884$) (Moorman 1991) hoog. De beoordeling van innovatief werkgedrag kent zowel op persoonlijk- ($\alpha = 0,901$), als op teamniveau ($\alpha = 0,953$) een hoge betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van de meting voor het klimaat voor psychologische veiligheid ($\alpha = 0,605$) is twijfelachtig, echter is het gezamenlijke concept Innovatie klimaat (Baer en Frese 2003) wel betrouwbaar ($\alpha = 0,846$). Wellicht heeft het opstellen van de items in negatieve en positieve vorm (Bijlage 2, innovatief klimaat) dit beïnvloed. Het her-coderen van de items voor het klimaat voor psychologische veiligheid is ter controle twee keer uitgevoerd en de waarden bleken correct. Er zijn geen items verwijderd.

Variabelen	Cronbach's Alpha	Aantal items
Innovatief werkgedrag	0,901	9
Team Innovatief werkgedrag	0,953	9*
Manager Innovatief werkgedrag		1*
Innovatie klimaat	0,846	13
Klimaat voor initatief	0,873	7
Klimaat voor Psych. Veiligheid	0,605	6
Organisatorische rechtvaardigheid	0,884	18
Distributieve rechtvaardigheid	0,931	5
Procedurele rechtvaardigheid	0,855	7
Interactionele rechtvaardigheid	0,881	6

Tabel 2 – Cronbach's Alpha waarden van de itemschalen $N=105$ (* $N=48$)

Correlatie

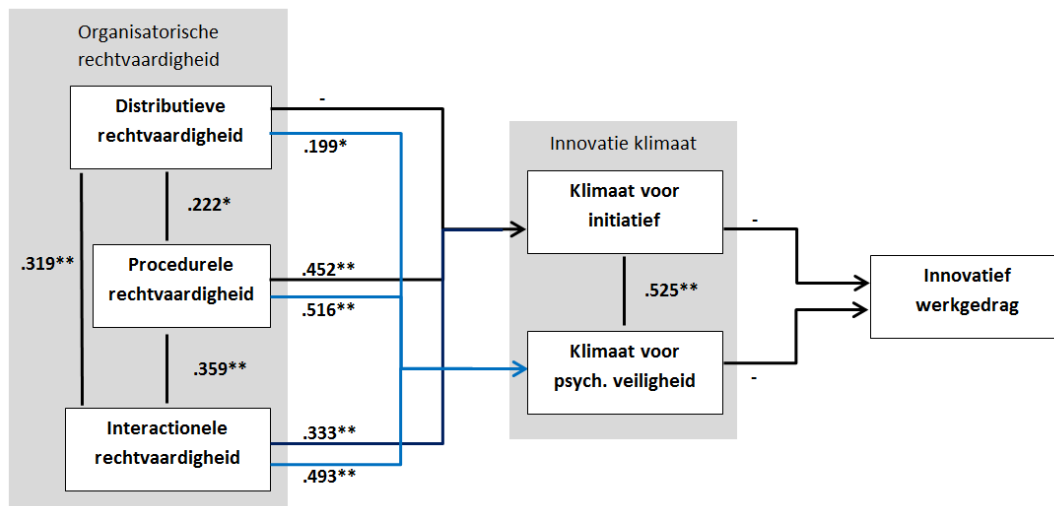
Om de verbanden tussen de onafhankelijke en afhankelijk variabelen te testen, zijn de correlatie coëfficiënten berekend en weergegeven in Tabel 3. De significante en correlerende variabelen zijn gekleurd; groen bij een positieve correlatie. De gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen zijn eveneens in de tabel weergegeven.

Variabelen	Gem.	St.Dev.	Innovatief werkgedrag	Klimaat voor initiatief	Klimaat voor psych. veiligheid	Distributieve rechtvaardigheid	Procedurele rechtvaardigheid	Interactionele rechtvaardigheid
			1	2	3	4	5	6
1 Innovatief werkgedrag	3,34	0,67						
2 Klimaat voor initiatief	3,37	0,68	0,05					
3 Klimaat voor psych. veiligheid	3,33	0,52	-0,00	,525**				
4 Distributieve rechtvaardigheid	3,18	0,87	0,04	0,13	,199*			
5 Procedurele rechtvaardigheid	3,41	0,60	-0,07	,452**	,516**	,222*		
6 Interactionele rechtvaardigheid	3,56	0,65	0,14	,333**	,493**	,319**	,359**	

Tabel 3 – Correlatietabel (Pearson's r) $N=105$ ** Significant $p < 0,01$, * Significant $p < 0,05$

Uit de waarden in Tabel 3 blijkt dat geen van de onafhankelijke variabelen significant correleren met Innovatief werkgedrag; er is geen directe samenhang. Binnen het concept innovatie klimaat is er een hoge significante correlatie tussen het klimaat voor initiatief en klimaat voor psychologische veiligheid ($r = ,525$, $p = 0,000$), zoals de literatuur de verbanden tussen de twee variabelen al beschreef (Baer en Frese 2003). De standaarddeviatie van het klimaat voor initiatief ($SD = 0,68$) is iets hoger dan het klimaat voor psychologische veiligheid ($SD = 0,52$). Daarnaast is er een significante correlatie tussen het klimaat voor initiatief en procedurele rechtvaardigheid ($r = ,452$, $p = 0,000$) en interactionele rechtvaardigheid ($r = ,333$, $p = 0,001$). Het klimaat voor initiatief houdt geen direct verband met distributieve rechtvaardigheid. Het klimaat voor psychologische veiligheid houdt een significante correlatie met alle drie de onderdelen van organisatorische rechtvaardigheid; distributieve- ($r = ,199$, $p = 0,042$), procedurele- ($r = ,516$, $p = 0,000$) en interactionele rechtvaardigheid ($r = ,493$, $p = 0,000$). Dit betekent dat er verbanden zijn tussen hoe werknemers de rechtvaardigheden het innovatie klimaat ervaren binnen een bedrijf. Zoals de literatuur (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007) reeds aantoonde, correleren de drie concepten van OR significant. De standaarddeviatie bij distributieve rechtvaardigheid is het hoogst ($SD = 0,87$), wat betekent dat de meningen het meest uiteenlopen over de mate waarin werknemers zich rechtvaardig beloofd voelen. Gemiddeld beoordelen de werknemers de interactionele rechtvaardigheid in hun bedrijfsonderdeel het hoogst (gem. = 3,56) en distributieve rechtvaardigheid het laagst (gem. = 3,18).

De correlerende variabelen binnen het conceptueel model zijn weergegeven in Figuur 4. Uit deze analyse van de correlatiecoëfficiënten dat innovatief werkgedrag geen direct verband houdt met het innovatie klimaat en OR.



Figuur 4 – Correlaties binnen het conceptueel model (N= 105) ** Significant $p < 0,01$, * Significant $p < 0,05$

Het totaal overzicht van de samenhang tussen de variabelen is toegevoegd in Bijlage 4, waaronder ook de correlatiecoëfficiënten van de controlevariabelen en de variabelen die gemeten zijn in de management survey (Bijlage 2). Wederom zijn de significante en correlerende variabelen zijn gekleurd; rood bij een negatieve correlatie en groen bij een positieve correlatie. Bedrijfsonderdeel is een categoriale variabele, geen meetbare hoeveelheid en is daarom uitgesloten in het totaaloverzicht. Daarnaast zijn de gemiddelden en standaarddeviaties van de nominale variabelen (thuiswerk en geslacht) niet berekend. De nominale variabelen zijn meetbaar gemaakt door te labelen (0= ja, 1= nee en 0= man, 1= vrouw). Uit de tabel in Bijlage 4 blijkt een significante correlatie aanwezig te zijn binnen het concept Innovatief werkgedrag, tussen de persoonlijke beoordeling van de werknemer en het totaal oordeel van de manager van individuele werknemers ($r = ,324$, $p = 0,025$). Er is dus een verband tussen hoe werknemers zichzelf beoordelen op innovatief werkgedrag en de individuele beoordeling van hun manager. Het oordeel van de managers bevestigt daarmee het beeld wat de werknemers van hun innovatief werkgedrag hebben. De totaal beoordeling en de beoordeling van het team door de manager correleren sterk ($r = ,678$, $p = 0,000$). Dit betekent dat er samenhang bestaat tussen hoe een manager een team beoordeelt en de individuele werknemers. Echter bestaat er geen correlatie tussen de beoordeling van het team en het persoonlijke innovatief werkgedrag. Er bestaat geen samenhang tussen hoe een manager het innovatief werkgedrag van een team beoordeelt en de persoonlijke mening van een individu. De standaarddeviatie is het hoogst bij de beoordeling van de managers ($SD = 1,14$) en gemiddeld beoordelen de werknemers zichzelf hoger (gem. = 3,34) voor innovatief werkgedrag dan hun managers doen totaal (gem. = 3,13) of het team (gem. = 3,28).

Variantie

Variantie geeft inzicht in de mate van spreiding en onderlinge verschillen in de onderzoeksresultaten. De betrouwbaarheid van de items is aangetoond met de Cronbach's Alpha. Met de correlatiecoëfficiënten is de samenhang en de verbanden tussen de variabelen geanalyseerd, echter geeft dit beperkt inzicht in de nominale en categoriale controlevariabelen. Zo zijn onder andere de onderlinge verschillen tussen de bedrijfsonderdelen nog niet op detailniveau geanalyseerd. Daarom zijn aanvullend de controlevariabelen getoetst op significante variantie met de (on)afhankelijke variabelen. Bijlage 5 bevat de resultaten per bedrijfsonderdeel en de tabellen waarin de variantie resultaten zijn vergeleken per groep.

Het innovatief werkgedrag blijkt significant te verschillen tussen de bedrijfsonderdelen ($F(4,99) = 2,55, p = 0,044$). De andere onafhankelijke variabelen (OR en Innovatie klimaat) zijn niet significant verschillend beoordeeld door de respondenten van verschillende bedrijfsonderdelen. Tussen de twee bedrijfsonderdelen met het grootste aantal respondenten, Dijco ($N=27$) en The Greenery locatie Barendrecht ($N=63$), verschillen de gemiddelde waarden. Zo wordt OR (gem.= 3,43) bij The Greenery locatie Barendrecht hoger beoordeeld dan bij Dijco (gem.= 3,30). In totaal bleek de distributieve rechtvaardigheid gemiddeld de laagst beoordeelde variabele te zijn; bij Dijco (gem.= 3,16) en bij The Greenery locatie Barendrecht (gem.= 3,22). De meningen over distributieve rechtvaardigheid lopen het meest uiteen bij Hollander ($N=8, SD= 1,31$). Het persoonlijk innovatief werkgedrag is het laagst beoordeeld door de werknemers van Hoogsteder/ Van de Berg/ Blue Sky cargo ($N=5, \text{gem.} = 2,58$) en het hoogst door werknemers van Hollander ($N=8, \text{gem.} = 3,50$).

Het aantal dienstjaren heeft een significante variantie in de beoordeling van procedurele rechtvaardigheid ($F(41,63) = 1,60, p = 0,046$). Gemiddeld beoordelen werknemers die meer dan tien jaar in dienst zijn ($N=61, \text{gem.} = 3,37$), het innovatie klimaat hoger dan werknemers die minder dan tien jaar in dienst zijn ($N=44, \text{gem.} = 3,33$). Dit veronderstelt dat langer in dienst zijn, positief van invloed is op de beoordeling van de mate van rechtvaardigheid in procedures. Het aantal dienstjaren verschilt significant per geslacht ($F(41,63) = 1,78, p = 0,019$) en leeftijd ($F(41,62) = 1,23, p = 0,000$). Thuiswerken en innovatief werkgedrag correleren negatief ($r = -,272$) en kennen eveneens een significante variantie ($F(1,103) = 8,25, p = 0,005$). Gemiddeld beoordelen werknemers die thuiswerken hun innovatief werkgedrag hoger ($N=74, \text{gem.} = 3,46$) dan werknemers die niet thuis werken ($N=31, \text{gem.} = 3,06$). Echter is het aantal thuiswerkende werknemers afhankelijk van het bedrijfsonderdeel ($F(1,102) = 59,25, p = 0,000$), dus kan er niet geconcludeerd worden dat innovatief werkgedrag enkel beïnvloed wordt door thuiswerken. Daarnaast is leeftijd significant verschillend per leeftijd ($F(1,103) = 5,23, p = 0,024$). Geslacht blijkt niet significant te verschillen met de andere variabelen. Mannen beoordelen gemiddeld hun innovatief werkgedrag hoger ($N=79, \text{gem.} = 3,37$) dan vrouwen ($N=26, \text{gem.} = 3,25$).

De beoordeling van het klimaat voor initiatief blijkt ook significant te verschillen door leeftijden ($F(40,64) = 2,21, p = 0,002$). Werknemers ouder dan 40 jaar, beoordelen het klimaat voor initiatief hoger ($N=69$, gem. = 3,59) dan werknemers jonger dan 40 jaar ($N=36$, gem. = 3,17). Het aantal dienstjaren is significant verschillend per leeftijd ($F(40,64) = 3,41, p = 0,000$).

Regressie

Om de specifieke samenhang tussen de variabelen te analyseren en de hypothesen te toetsen, zijn er regressieanalyses uitgevoerd. Met meervoudige lineaire regressie analyses zijn Hypothesen 1 tot en met 3 getoetst. Deze analyses zijn opgebouwd uit verschillende modellen om de beïnvloeding van controlevariabelen en onafhankelijke variabelen te kunnen onderscheiden. De mediatie van Hypothese 4 is getoetst met behulp van PROCESS, een door A.F. Hayes ontwikkelde regressie analyse voor mediatie en moderatie (<http://afhayes.com/>). In de tabellen worden de significantie regressies groen weergegeven. De variantie inflatie factor is berekend om de betrouwbaarheid van het model te borgen en te controleren op multicollineariteit⁴. De afhankelijke variabele Innovatief werkgedrag is gemeten op twee niveaus met twee vragenlijsten (Bijlage 1 en 2). Innovatief werkgedrag is op persoonlijk niveau beoordeeld door de werknemers zelf ($N= 105$) en op teamniveau beoordeeld door de managers ($N= 48$). Uit de correlatiecoëfficiënten bleek het oordeel van een manager over het innovatief werkgedrag significant te correleren met de persoonlijke beoordeling ($r = ,324, p = 0,025$). Zo werd het beeld wat werknemers hebben van hun innovatief werkgedrag bevestigd. Alleen de variabelen vanuit de werknemers survey ($N= 105$) worden gebruikt om de hypothesen te toetsen en statistische resultaten te analyseren. Tot slot worden de variabelen vanuit de managers survey ($N=48$) ter controle apart geanalyseerd. De categoriale controlevariabele Bedrijfsonderdeel is reeds geanalyseerd met behulp van variantie, aangezien dit geen meetbare variabele met een logische volgorde is. In de regressie analyses wordt deze controle variabele daarom uitgesloten.

Innovatief werkgedrag

De analyse is uitgevoerd met een meervoudige lineaire regressie, waarbij in Model 1 de drie onderdelen van OR zijn toegevoegd, in Model 2 het innovatie klimaat en in Model 3 de controle variabelen. Tabel 4 geeft weer dat er significantie verbanden bestaan met de afhankelijke variabele Innovatief werkgedrag. In Model 1 en 2 zijn alleen de onafhankelijke variabelen zijn toegevoegd en niet significant. Nadat de controlevariabelen zijn toegevoegd, neemt de significantie en betrouwbaarheid van het Model 3 toe ($R^2 = 0,189; F(9,95) = 2,467, p = 0,014$).

⁴ Multicollineariteit geeft aan dat variabelen sterk correleren en (gedeeltelijk) overlappen. De betrouwbaarheid van het model neemt hierdoor af.

Afhankelijke variabele= Innovatief werkgedrag												
Onafhankelijke Variabelen	Model 1				Model 2				Model 3			
	β	se	t	p	β	se	t	p	β	se	t	p
Distributieve rechtvaardigheid	0,01	0,08	0,15	0,880	0,01	0,08	0,17	0,869	0,02	0,08	0,25	0,806
Procedurale rechtvaardigheid	-0,16	0,12	-1,38	0,170	-0,17	0,14	-1,24	0,217	-0,24	0,13	-1,86	0,066
Interactionele rechtvaardigheid	0,20	0,11	1,77	0,079	0,21	0,12	1,71	0,090	0,27	0,12	2,34	0,021
Klimaat voor initiatief					0,08	0,12	0,72	0,476	-0,01	0,12	-0,05	0,964
Klimaat voor psych. veiligheid					-0,10	0,17	-0,57	0,568	-0,05	0,16	-0,29	0,772
Dienstjaren									-0,01	0,01	-1,96	0,053
Thuiswerk									-0,41	0,14	-2,87	0,005
Geslacht									-0,28	0,15	-1,85	0,068
Leeftijd									0,01	0,01	2,07	0,041
Samenvatting model	R^2	F	df	p	R^2	F	df	p	R^2	F	df	p
	0,039	1,373	(3,101)	0,255	0,045	0,94	(5,99)	0,459	0,189	2,467	(9,95)	0,014

Tabel 4 – Meervoudige lineaire regressie, innovatief werkgedrag (N=105)

Uit het significant Model 3 in Tabel 4 blijkt dat Interactionele rechtvaardigheid positief significant gerelateerd is aan het persoonlijk innovatief werkgedrag ($\beta = 0,27$, $se = 0,12$, $p = 0,021$). Wanneer de interactie tussen personen binnen een bedrijf rechtvaardig verloopt, heeft dit een positief effect op het innovatief werkgedrag. Uit de regressie analyse blijkt dat thuiswerk (waarde 0= Ja, 1= Nee) negatief significant relateert, wat veronderstelt dat wanneer werknemers die niet thuiswerken minder innovatief werkgedrag zullen vertonen. Echter is het aantal thuiswerkende werknemers sterk afhankelijk van het bedrijfsonderdeel en vraagt deze bevinding om verder onderzoek. De controlevariabele leeftijd is positief significant gerelateerd, wat aangeeft dat er meer innovatief werkgedrag wordt vertoond wanneer de leeftijd van de werknemer toe neemt.

De onderzoeksresultaten leiden echter niet tot een bevestiging van Hypothese 1a. Er is geen significant verband tussen het klimaat voor initiatief en innovatief werkgedrag ($\beta = -0,01$, $se = 0,12$, $p = 0,964$). Er is eveneens geen significant verband tussen het klimaat voor psychologische veiligheid en innovatief werkgedrag ($\beta = -0,05$, $se = 0,16$, $p = 0,772$). Hypothese 1b wordt niet bevestigd. Bij geen van de modellen is er multicollineariteit opgetreden (max. $VIF = 1,233$). Ter controle zijn beoordelingen van de managers over de afhankelijke variabele Innovatief werkgedrag ook geanalyseerd. Echter volgden er geen significantie onderzoekmodellen als resultaat van de analyses met de teambeoordeling en het totaaloordeel van de manager. Dit is te verklaren door de bevraging op twee niveaus (team en persoonlijk) en de twee verschillende respondenten (werknemer en manager). Alle hypothesen in dit onderzoek zijn opgesteld op het persoonlijke niveau over de mening van de werknemer.

Klimaat voor initiatief

Een positieve invloed van OR op een innovatie klimaat is geformuleerd in Hypotheses 2 en 3. De regressie tussen de onafhankelijke onderdelen van OR en afhankelijke variabelen van het innovatie klimaat zijn geanalyseerd met meervoudige lineaire regressie. Model 1 bevat enkel de drie onderdelen van OR en in Model 2 zijn de controle variabelen toegevoegd. Tabel 5 geeft de waarden weer van het verband tussen afhankelijke variabele en het klimaat voor initiatief.

Afhankelijke variabele= Klimaat voor initiatief									
Onafhankelijke Variabelen	Model 1				Model 2				
	β	se	t	p	β	se	t	p	
Distributieve rechtvaardigheid	-0,01	0,07	-0,19	0,846	-0,01	0,07	-0,12	0,902	H2a
Procedurele rechtvaardigheid	0,44	0,11	4,10	0,000	0,34	0,11	3,12	0,002	H2b
Interactionele rechtvaardigheid	0,21	0,10	2,08	0,040	0,23	0,10	2,27	0,025	H2c
Dienstjaren					-0,00	0,01	-0,15	0,882	
Thuiswerk					-0,03	0,13	-0,21	0,836	
Geslacht					-0,24	0,14	-1,71	0,091	
Leeftijd					0,01	0,01	1,90	0,060	
Samenvatting model	R ²	F	df	p	R ²	F	df	p	
	0,238	10,516	(3,101)	0,000	0,261	6,255	(7,97)	0,000	

Tabel 5 – Meervoudige lineaire regressie, klimaat voor initiatief (N=105)

Uit tabel 5 blijkt dat zowel Model 1 ($R^2= 0,238$; $F(3,101)= 10,516$, $p= 0,000$) als Model 2 ($R^2= 0,261$; $F(7,97)= 6,255$, $p= 0,000$) een significante voorspelling maakt voor de verbanden. Het effect van de modellen is niet door toeval ontstaan en verklaren 23,8% en 26,1% van de variantie in het klimaat voor initiatief. Distributieve rechtvaardigheid kent geen significante regressie en daardoor wordt Hypothese 2a niet bevestigd ($\beta = -0,01$, $se= 0,07$, $p= 0,902$). Procedurele rechtvaardigheid daarentegen is wel positief en significant gerelateerd aan het klimaat voor initiatief ($\beta= 0,34$, $se= 0,11$, $p= 0,002$). Dit veronderstelt dat de aanwezigheid van procedures die de rechtvaardigheid van beslissingsprocessen ondersteunen, een positief effect creëert voor werknemers om innovatie initiatief te nemen. Hypothese 2b wordt bevestigd. Het laatste onderdeel van OR, interactionele rechtvaardigheid, kent eveneens een positieve significante regressie met het klimaat voor initiatief ($\beta= 0,23$, $se= 0,10$, $p= 0,025$) en daardoor wordt Hypothese 2c niet bevestigd. Er is geen multicollineariteit in de modellen opgetreden (max. $VIF= 1,3532$) en significante verbanden met de controlevariabelen zijn er niet.

Afhankelijke variabele= Klimaat voor psych. veiligheid									
Onafhankelijke Variabelen	Model 1				Model 2				
	β	se	t	p	β	se	t	p	
Distributieve rechtvaardigheid	0,00	0,05	0,00	1,000	0,00	0,05	0,01	0,996	H3a
Procedurele rechtvaardigheid	0,34	0,07	4,58	0,000	0,31	0,08	4,03	0,000	H3b
Interactionele rechtvaardigheid	0,28	0,07	4,05	0,000	0,28	0,07	3,85	0,000	H3c
Dienstjaren					0,00	0,00	0,51	0,612	
Thuiswerk					0,06	0,09	0,68	0,495	
Geslacht					-0,02	0,10	-0,21	0,837	
Leeftijd					0,00	0,00	0,63	0,532	
Samenvatting model	R ²	F	df	p	R ²	F	df	p	
	0,375	20,196	(3,101)	0,000	0,391	8,898	(7,97)	0,000	

Tabel 6 – Meervoudige lineaire regressie, klimaat voor psychologische veiligheid (N=105)

Klimaat voor psychologische veiligheid

Bovenstaande tabel 6 geeft de waarden weer van een meervoudige lineaire regressie tussen OR en het klimaat voor psychologische veiligheid. Model 1 bevat een significante voorspelling ($R^2 = 0,375$; $F(3,101) = 20,196$, $p = 0,000$) voor de verbanden met de drie onderdelen van OR. Na het toevoegen van enkele controlevariabelen blijft de significantie van Model 2 in stand ($R^2 = 0,391$; $F(7,97) = 8,898$, $p = 0,000$). In beide modellen wordt Hypothese 3a niet bevestigd. De regressie tussen distributieve rechtvaardigheden en het klimaat voor psychologische veiligheid is nul en niet significant ($\beta = 0,00$, $se = 0,05$, $p = 0,996$). Ondanks de correlatie tussen de twee variabelen ($r = 0,199$, $p = 0,042$), ontstaat er geen verband in deze modellen. Procedurele rechtvaardigheid is wel positief en significant ($\beta = 0,31$, $se = 0,08$, $p = 0,000$). Gerelateerd in Model 2 en bevestigd daarmee hypothese 3b. Wanneer er rechtvaardigheid wordt gecreëerd in beslissingsprocedures, heeft dit een positieve invloed op het klimaat voor psychologische veiligheid. Daarnaast is er ook een positief significante regressie aanwezig tussen interactionele rechtvaardigheid en het klimaat voor psychologische veiligheid in Model 2 ($\beta = 0,28$, $se = 0,07$, $p = 0,000$).

Wanneer de interactie tussen werknemers en andere personen binnen het bedrijf rechtvaardig verloopt, heeft dit een positieve invloed op de mate waarin werknemers zich veilig voelen om te innoveren. Hypothese 3c is bevestigd en er is geen multicollineariteit opgetreden (max. $VIF = 1,642$).

Mediatie van het innovatie klimaat

Na de literatuurstudie is Hypothese 4a en 4b opgesteld waarin er een mediatie effect wordt verwacht tussen OR en innovatief werkgedrag door het innovatie klimaat. Uit de onderzoeksresultaten blijken de drie onderdelen van OR; distributieve-, procedurele- en interactionele rechtvaardigheid te correleren en ook bij de variabelen in het Innovatie klimaat bleek dit het geval. Slechts één onderdeel van OR (Interactionele rechtvaardigheid) bleek positief significant gerelateerd te zijn aan het persoonlijk innovatief werkgedrag ($\beta = 0,27$, $se = 0,12$, $p = 0,021$). Echter ontstonden uit de meervoudige lineaire regressie analyses geen meerdere directe regressies tussen OR en innovatief werkgedrag. Het mediatie effect wordt geanalyseerd met behulp van PROCESS van A.F. Hayes (<http://afhayes.com/>).

Een significant model en de aanwezigheid van regressie (zonder mediatie variabele) tussen de afhankelijke onafhankelijke variabele, zijn geen vereisten voor het bestaan van indirecte verbanden (Hayes 2012). Echter blijken de mediatie modellen niet significant te zijn wanneer alleen de afhankelijk-, onafhankelijke en mediatie variabele worden toegevoegd. Vervolgens zijn de controlevariabelen toegevoegd in PROCESS als co-variabelen, zie Tabel 7.

Met covariabelen: Dienstjaren, thuiswerk, geslacht en leeftijd.

Onafhankelijke variabelen (X):	Distributieve rechtvaardigheid				Procedurele rechtvaardigheid				Interactionele rechtvaardigheid			
	β	se	t	p	β	se	t	p	β	se	t	p
Totaal effect (X > Y)	0,040	0,074	0,543	0,588	-0,149	0,111	-1,346	0,182	0,186	0,099	1,885	0,062
Direct effect	0,043	0,076	0,566	0,573	-0,193	0,130	-1,488	0,140	0,252	0,114	2,214	0,029
Indirect effect (M)	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Klimaat voor initiatief	-0,001	0,016	-0,030	0,041	0,010	0,065	-0,121	0,147	-0,145	0,048	-0,102	0,090
Klimaat voor psych. veiligheid	-0,002	0,017	-0,038	0,033	0,034	0,068	-0,092	0,181	-0,051	0,051	-0,152	0,055
Samenvatting model	R^2	F	df	p	R^2	F	df	p	R^2	F	df	p
	0,120	2,700	(5,99)	0,025	0,133	3,043	(5,99)	0,014	0,148	3,438	(5,99)	0,007

Tabel 7 – Mediatie regressie analyse met co-variabelen (N=105)

Door het toevoegen van controlevariabelen, worden er drie significante modellen ontdekt voor de voorspelling van mediatie effect tussen OR en innovatief werkgedrag. De modellen met distributieve rechtvaardigheid ($R^2 = 0,120$; $F(5,99) = 2,70$, $p = 0,025$), procedurele rechtvaardigheid ($R^2 = 0,133$; $F(5,99) = 3,043$, $p = 0,014$) en interactionele rechtvaardigheid ($R^2 = 0,148$; $F(5,99) = 3,438$, $p = 0,007$) bevestigen echter niet de Hypothesen 4a en 4b. Het totale en directe effect van distributieve rechtvaardigheid zijn niet significant. Het mediatie effect van het klimaat voor initiatief ($\beta = -0,001$, $CI[-0,030; 0,041]$) en het klimaat voor psychologische veiligheid ($\beta = -0,002$, $CI[-0,038; 0,033]$) heeft een negatieve richting, maar wordt niet bevestigd door het ontbreken van een totaal en direct effect. Het mediatie effect tussen procedurele rechtvaardigheid, het innovatie klimaat ($\beta = 0,010$, $CI[-0,121; 0,147]$) en ($\beta = 0,034$, $CI[-0,092; 0,181]$) en innovatief werkgedrag heeft een positieve richting, maar geldt hetzelfde. Door het ontbreken van een totaal en direct effect, wordt de mediatie niet bevestigd. Het directe effect tussen interactionele rechtvaardigheden innovatief werkgedrag is positief en significant in dit mediatie model in tabel 8 ($\beta = 0,252$, $se = 0,114$, $p = 0,029$), zoals al uit de meervoudig lineaire regressie bleek. Het totale significante effect van het model ontbreekt. De indirecte effecten van het klimaat voor initiatief ($\beta = -0,145$, $CI[-0,102; 0,090]$) en klimaat voor psychologische rechtvaardigheid ($\beta = -0,051$, $CI[-0,152; 0,055]$) hebben een negatieve richting, maar bevestigen niet de aanwezigheid van het mediatie effect. Samenvattend zijn de Hypothesen 4a en 4b niet bevestigd en is er in deze resultaten geen verband aangetoond tussen OR en innovatief werkgedrag wanneer het innovatie klimaat als mediator optreedt.

Managementbeoordeling

Tot slot zijn er regressie analyses uitgevoerd tussen de onafhankelijke variabelen en het totaal oordeel van de manager van het innovatief werkgedrag op individueel niveau ($N=48$). De analyses zijn uitgevoerd ter vergelijking met de werknemers survey en ter controle of er significante modellen kunnen worden geobserveerd. Het beeld wat werknemers hebben van hun persoonlijk innovatief werkgedrag, is bevestigd door hun manager op individueel niveau ($r = ,324$, $p = 0,025$). Daarnaast bleek de totaal beoordeling en de beoordeling van het team door de manager sterk te correleren ($r = ,678$, $p = 0,000$). De beoordeling van het innovatief werkgedrag op teamniveau is uitgesloten in de regressie analyses, aangezien deze beoordeling geen betrekking heeft op de individuele werknemer.

Uit de meervoudige regressie analyse in Bijlage 6, blijken er geen significante modellen te worden geobserveerd wanneer het innovatief werkgedrag totaaloordeel van de manager wordt toegevoegd als afhankelijke variabele. Dit veronderstelt dat er geen significante effecten optreden tussen OR, het innovatieklimaat en het totaaloordeel van de manager. Zowel in Model 1 ($R^2 = 0,026$; $F(3,44) = 0,395$, $p = 0,757$) als in Model 2 ($R^2 = 0,053$; $F(5,42) = 0,474$, $p = 0,793$) zijn er geen significante effecten tussen de variabelen. Daarnaast is het mediërend effect geanalyseerd met het totaaloordeel van de manager als afhankelijke variabele, zie Bijlage 6. Wederom bevat deze analyse geen significante modellen met Innovatieklimaat als mediatievariabelen; Distributieve rechtvaardigheid ($R^2 = 0,010$; $F(1,46) = 0,444$, $p = 0,509$), Procedurele rechtvaardigheid ($R^2 = 0,015$; $F(1,46) = 0,698$, $p = 0,408$) en Interactionele rechtvaardigheid ($R^2 = 0,200$; $F(1,46) = 0,941$, $p = 0,337$). Samenvattend kan er worden gesteld dat er geen effecten ontstaan tussen de onafhankelijke variabelen en het totaaloordeel van de manager. Het voorspellend vermogen van de modellen en het aantal geobserveerde respondenten ($N=48$) blijkt te laag om conclusies te kunnen trekken.

Discussie en conclusie

Eerder onderzoek toonde aan dat het innovatieve werkgedrag van individuele werknemers essentieel is voor de innovatiekracht en het voortbestaan van bedrijven (Jong en Hartog 2007, Nederveen Pieterse, et al. 2009, Scott en Bruce 1994). Door te investeren in het innovatie vermogen van werknemers, wordt de innovativiteit van het bedrijf vergroot (Jong en Hartog 2005). Zowel de interactie met anderen (Jong en Hartog 2007) als de organisatie context (Scott en Bruce 1994) is van invloed op het innovatief werkgedrag. In elke fase van het innovatieproces heeft de werknemer een belangrijke rol (Nederveen Pieterse, et al. 2009) en beïnvloed het proces met zijn of haar gedrag. Het doel van dit onderzoek is het begrijpen van de beïnvloeding van OR en de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden; *Welke invloed heeft organisatorische rechtvaardigheid op het innovatief werkgedrag van werknemers in een Nederlands bedrijf?* Uit eerder onderzoek bleek reeds dat werknemers beter kunnen en durven presteren, wanneer er binnen het bedrijf een hoge mate van rechtvaardigheid wordt ervaren (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Dit hoofdstuk bevat de discussie en conclusie van de onderzoeksresultaten en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

Resultaten

De resultaten van dit onderzoek bevestigen gedeeltelijk de bevindingen uit de literatuurstudie en de verbanden zoals opgesteld in de hypotheses. Zo correleren de drie onderdelen van OR en het innovatie klimaat wel onderling, maar niet direct met innovatief werkgedrag. De veronderstelling van Ambrose en Arnaud (2005) dat de drie onderdelen van OR correleren en gebruikt kunnen worden als een concept voor algemene rechtvaardigheid binnen een bedrijf, is hiermee bevestigd. Daarnaast is de correlatie tussen het nemen van initiatief en psychologische veiligheid aangetoond als een gezamenlijke beoordeling van het innovatie klimaat, zoals Baer en Frese (2003) veronderstelde. Het onderzoek van Suliman (2013) toonde significante correlaties aan tussen de drie onderdelen van OR, het innovatie klimaat én het concept bereidwilligheid tot innoveren. Het resultaat van innoveren wat in dit onderzoek is onderzocht; Innovatief werkgedrag, kent echter geen significante correlaties met zowel OR als het innovatieklimaat. Het verschil met het gerepliceerde onderzoek (Suliman 2013) is mogelijk te verklaren door het gebruik van andere itemschalen en de steekproefomvang. De afwijkende, zelf ontwikkelde items en het grotere aantal respondenten, kunnen hebben geresulteerd in een grotere mate van samenhang tussen de concepten. Desondanks worden er correlaties geobserveerd in de huidige steekproef en zijn er gedegen metingen uitgevoerd, welke in eerder onderzoek valide zijn bevonden. Hierdoor geven de gedeeltelijk correlerende metingen een objectiever beeld dan de metingen van het gerepliceerde onderzoek.

De regressie analyses bevestigen een positief significant effect van procedurele- en interactionele rechtvaardigheid (H2b, H2c, H3b en H3c) op het innovatie klimaat. Dit veronderstelt dat bedrijven die procedures opstellen voor rechtvaardige beslissingsprocessen en de interactie tussen werknemers bevorderen, een hogere mate van rechtvaardigheid binnen hun bedrijf creëren met een positief innovatie klimaat tot gevolg. In dit innovatie klimaat zullen werknemers zich veilig en gesteund voelen om te innoveren. Het is op basis van de resultaten, bedrijven aan te bevelen om procedures te hanteren waardoor beslissingsprocedures rechtvaardig verlopen en werknemers te faciliteren om meer inspraak in beslissingen te krijgen. Onrechtvaardigheid in procedures wordt namelijk afgerekend op het bedrijf (Masterson, et al. 2000). Daarnaast kan er een beter innovatie klimaat worden gecreëerd wanneer de interactie tussen personen wordt verbeterd. Zoals Cropanzano, Bowen en Gilliland (2007) aangaven, is het aan te bevelen om de rechtvaardigheid in de interactie tussen de werknemer en de leidinggevende allereerst te stimuleren. Leidinggevende hebben meer invloed in het bedrijf en onrechtvaardigheid wordt afgerekend op een persoon (Masterson, et al. 2000).

Suliman (2013) observeerde significant positieve verbanden tussen OR en het innovatie klimaat, waarbij interactionele rechtvaardigheid de meest belangrijke rol speelt. Het effect van distributieve rechtvaardigheid op het innovatie klimaat in dit onderzoek is echter niet bevestigd (H2a en H3a). De resultaten tonen niet aan dat het rechtvaardig belonen van werknemers een positief effect heeft op het innovatie klimaat. De balans tussen inspanning en beloning zorgt voor een tevreden gevoel (St-Pierre en Holmes 2010), maar heeft geen positief innovatie klimaat tot gevolg. Het is aannemelijk dat iedere individuele werknemer een eigen perceptie heeft van een rechtvaardige beloning en daardoor andere verwachtingen heeft van zijn of haar werkgever. Mogelijkerwijs is de juiste balans tussen beloning en inspanning niet een voorwaarde voor een positief innovatie klimaat. Het durven nemen van initiatief tot innoveren en je veilig voelen, blijkt onafhankelijk te zijn van de beloning die je hiervoor ontvangt. Terwijl bedrijven veelal veronderstellen dat werknemers waarde hechten aan een goed salaris en carrièrekansen, blijken procedurele- en interactionele rechtvaardigheid belangrijker te zijn voor het creëren van een positief innovatie klimaat. Deze bevinding bevestigt dat het apart analyseren van de drie onderdelen van OR van toegevoegde waarde is (Colquitt, et al. 2001). De theorie over de beïnvloeding van OR op innovatief werkgedrag kan door dit onderzoek worden genuanceerd met de kennis over het ontbrekende positieve effect van distributieve rechtvaardigheid.

Desalniettemin is het aan te bevelen om aandacht te besteden aan het bevorderen van alle drie de onderdelen van OR. De negatieve gevolgen van onrechtvaardigheid kunnen hierdoor worden verzacht, wanneer tenminste één van de onderdelen wordt gehandhaafd (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007). Bedrijven en werknemers hebben baat bij het verbeteren van de rechtvaardigheid (Cropanzano, Bowen en Gilliland 2007, DeConinck 2010) en kunnen dit in hun beleid vastleggen. Zo kan distributieve

rechtvaardigheid worden vastgelegd in een personeelsbeleid met een realistische balans tussen inspanning en beloning. Het klimaat voor initiatief en psychologische veiligheid en innovatief werkgedrag (H1a en H1b) vertonen geen significant effecten. De literatuur gaf duidelijke aanwijzingen voor een positief effect, wat desondanks niet werd geobserveerd. Zo stellen Scott en Bruce (1994) dat innovatief werkgedrag door werknemers kan worden getoond wanneer er een organisatie klimaat is gecreëerd met steun en de noodzakelijke resources. Bear en Frese (2003) stellen dat een positief innovatie klimaat ervoor zorgt dat werknemers de kans krijgen om te innoveren. Het ontbreken van een effect kan betekenen dat niet iedere werknemer baat heeft bij een positief innovatie klimaat. Innoveren wordt door sommigen gezien als 'je hoofd boven het maaiveld uitsteken', als bedreiging en daarom als negatief (Baer en Frese 2003). Innoveren kan weerstand oproepen bij werknemers. Het is daarom allereerst aan te bevelen om verder onderzoek te doen naar het effect van een innovatie klimaat binnen Nederlandse bedrijven. Pas daarna kunnen er verdere aanbevelingen worden gedaan over welke acties bedrijven kunnen ondernemen om innovatief werkgedrag te bevorderen.

In de geobserveerde significante modellen is het mediatie effect tussen OR, het innovatie klimaat en innovatief werkgedrag (H4a en H4b) niet bevestigd. Het onderzoek van Suliman (2013) daarentegen observeerde dat het innovatie klimaat gedeeltelijk het verband medieert tussen OR en bereidwilligheid om te innoveren. Het onderzoek van Janssen (2000) toonde reeds een positief effect aan een rechtvaardige beloning op het innovatief werkgedrag van werknemers, wanneer hun functie eisen werden verhoogd. In dit onderzoek is het verwachte versterkende effect van een mediërend innovatie klimaat niet statistisch aangetoond. Desondanks kan door dit onderzoek de kennis over de beïnvloeding van OR op innovatief werkgedrag worden uitgebreid. In het mediatie model is er een direct positief effect geobserveerd tussen interactionele rechtvaardigheid en innovatief werkgedrag. Dit veronderstelt dat de rechtvaardigheid in interactie met anderen binnen een bedrijf, een directe positieve invloed heeft. Bedrijven die de interactionele rechtvaardigheid bevorderen, creëren niet alleen een positiever innovatie klimaat (H2c en H3c), maar creëren ook een direct positief effect op het innovatievermogen van hun werknemers. Daarom blijft het advies aan bedrijven die hun innovatiekracht willen vergroten, zich te richten op hun werknemers. De eerste stap is het opstellen van beleid rondom de interactie tussen werknemers.

Naast het toetsen van de hypothesen, zijn er in het analyseren van de onderzoeksresultaten een aantal neveneffecten geobserveerd. Zo zijn er een nieuwe en relevante bevindingen geobserveerd ten opzichte van het onderzoek van Suliman (2013), ten behoeve van de praktijk. Zo blijkt een hogere leeftijd een positief effect en thuiswerken een negatief effect te hebben op het innovatief werkgedrag. Het leeftijdseffect is echter zeer klein en het effect van het thuiswerken wordt sterk beïnvloed door een

externe factor (COVID-19⁵). Daarom behoeven deze effecten verder onderzocht te worden. De praktische implicaties zijn uitgebreid voor de specifieke context van The Greenery door de variantie analyses. Er werden onder andere significante verschillen geobserveerd in het innovatief werkgedrag binnen de bedrijfsonderdelen, de boordeling van het klimaat voor initiatief door leeftijd en de procedurele rechtvaardigheid door het aantal dienstjaren. Het wordt aanbevolen deze verschillen eveneens nader te onderzoeken en te delen met het innovatieteam en andere betrokken binnen The Greenery.

Sterktes, limitaties en vervolgonderzoek

Met dit onderzoek is er een volgende stap gezet in het begrijpen van de beïnvloeding van OR en de voorwaarden waaronder werknemers willen en kunnen innoveren. Om bij te dragen aan de vooruitgang van toekomstig onderzoek worden de sterktes en limitaties van dit onderzoek beschreven.

Zo heeft het uitvoeren van een selecte steekproef ($N=105$) de onderzoeksresultaten gelimiteerd. Enkel de werknemers van The Greenery uit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker mochten worden benaderd, waardoor niet alle circa 1.100 werknemers zijn uitgenodigd voor de vragenlijsten. Hierdoor bevat de data een beperkte afspiegeling van het bedrijf en zijn de resultaten niet eenvoudigweg te generaliseren naar alle Greenery medewerkers. Het beantwoordingspercentage van 83,8% en 105 respondenten werd behaald door de intensieve voorbereiding van de survey, de goedkeuring van managers en de verschillende kanalen. Toekomstig onderzoek kan uitsluitend een complete afspiegeling maken van een bedrijf, wanneer de steun en goedkeuring van een hoofddirectie wordt toegezegd.

Daarnaast is er slechts bij de werknemers van één Nederlands bedrijf data verzameld. Dit werd onder andere veroorzaakt door de bereikbaarheid van data en tegelijkertijd kwam deze focus de praktische relevantie voor The Greenery ten goede. Het is aannemelijk dat het onderzoeken van de verbanden met een andere steekproef, in dezelfde Nederlandse context, tot nieuwe bevindingen kan leiden. Om te voorkomen de situatie van The Greenery werknemers niet vergelijkbaar is met andere Nederlandse bedrijven, zijn er zes controlevariabelen toegevoegd. Deze controlevariabelen gaven inzicht in de situatie van de werknemers en niet in de beïnvloeding van de bedrijfscontext. Daarom wordt er geadviseerd om in toekomstig onderzoek ook enkele controlevariabelen toe te voegen op bedrijfsniveau, denk hierbij aan bedrijfsomvang, branche en organisatiestructuur. Zo kan ook de beïnvloeding van de bedrijfsfactoren in verschillende bedrijven worden geanalyseerd.

Desondanks hebben de onderzoeksresultaten een uniek inzicht gegeven in de mening van 105 respondenten. De betrouwbaarheid van de metingen werd aangetoond met hoge Cronbach's Alpha waarden in alle concepten. Er zijn significante correlaties, modellen en effecten geobserveerd.

⁵ Meer informatie is te vinden op: <https://www.rivm.nl/coronavirus-covid-19>

Het onderzoek heeft zich beperkt tot het onderzoeken van drie concepten; OR, innovatie klimaat en innovatief werkgedrag. Hierdoor zijn onder andere het effect van onrechtvaardigheid en andere beïnvloedingsfactoren van innovatief werkgedrag niet onderzocht. Desondanks is de directe beïnvloeding van interactionele rechtvaardigheid geobserveerd en zorgde dit voor een relevante focus van het onderzoek. Daarnaast is er een correlatie aangetoond tussen de drie onderdelen van OR en initiatief en psychologische veiligheid in het innovatie klimaat, waar andere onderzoeken de samenhang tegenspreken (St-Pierre en Holmes 2010). Toekomstig onderzoek kan meerdere beïnvloedingsfactoren onderzoeken met behulp van een kwalitatieve methode. De data in dit onderzoek geeft een statische weergave van de werkelijkheid, waar met een kwalitatieve onderzoeksmethode meer details in beeld kunnen worden gebracht. In dit onderzoek hadden de respondenten in de survey de mogelijkheid tot het stellen van vragen of geven van suggesties. Hier is door verschillende respondenten gebruik van gemaakt en geeft een eerste indruk van de meningen van Greenery medewerkers over innoveren. Het is vervolgens van grote toegevoegde waarde en aanbevolen om werknemers naar toelichting te vragen in een interview.

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten werd sterk verbeterd doordat het persoonlijk innovatief werkgedrag werd gemeten vanuit twee bronnen. De mening van de werknemers over hun innovatief werkgedrag, werd hierdoor bevestigd door de managers. De onderzoeksresultaten van de twee vragenlijsten en de respondenten correleren. Zo werden er geen verkeerde conclusies getrokken en de metingen niet vanuit één bron onderzocht. Echter werden niet alle metingen van de werknemers bevestigd door een manager ($N= 48$) en daarom wordt er geadviseerd om in toekomstig onderzoek, hetzelfde aantal respondenten voor iedere bron te hanteren.

Ten slotte is dit onderzoek gelimiteerd door de gevolgen van het COVID-19 virus. Werknemers van The Greenery werden hierdoor grotendeels verplicht vanuit huis hun werk te doen. Onder de respondenten gaf 70% aan dat hij of zij vanuit huis werkte op het moment van het onderzoek. Het is aannemelijk dat de mening van werknemers en de interactie met collega's hierdoor verandert. Door de controlevariabele Thuiswerk toe te voegen, is de veranderde situatie van werknemers in acht genomen. Thuiswerken bleek van invloed te zijn op verschillende variabelen, zo werd er onder andere een negatief effect op innovatief werkgedrag geobserveerd. Echter is er vervolgonderzoek nodig, om conclusies te kunnen trekken over de beïnvloeding van het COVID-19 virus op innoveren en werknemers in het algemeen.

Bibliografie

- Adams, J.S. *Inequity in social exchange*. In: Berkowitz L, editor. *Advances in Social*, New York: Academic Press, 1965.
- AlMazrouei, H., en R.J. Pech. „Working in the UAE: expatriate management experiences.” *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Volume 6, No. 1, 2015: 73-93.
- Amabile, T.M. „Assessing the work environment for creativity.” *Academy of Management Journal*, Volume 39, Nr. 5, 1996: 1154 - 1184.
- Ambrose, M.L., en A. Arnaud. „Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? .” In J. A. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), *Handbook of organizational justice* , 2005: 85-122.
- Ambrose, M.L., M.A. Seabright, en M. Schminke. „Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002: 947-965.
- Baer, M., en M. Frese. „Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance.” *Journal of Organizational Behavior*, 2003: Volume 24, Page 45-68.
- Bos, K. van den. „Assimilation and contrast in organizational justice: The role of primed mindsets in the psychology of the fair process effect.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 89, 2002: 866-880.
- Burton, R.M., J. Lauridsen, en B. Obel. „The Impact of Organizational Climate and Strategic fit on firm performance.” *Human Resource Management*, Volume 43, No. 1, 2004: 67-82.
- Colquitt, J.A., M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter, D.E. Conlon, en K. Yee ng. „Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research.” *Journal of Applied Psychology*, Volume 86, No. 3, 2001: 425-445.
- Cropanzano, R., D.E. Bowen, en S.W. Gilliland. „The management of Organizational justice.” *Academy of Management Perspectives*, Volume 21, No. 4, 2007: 34-48.
- Day, D.V., en A.G. Bedeian. „Predicting job performance across organizations: the interaction of work.” *Journal of Management*, Volume 17, 1991: 589-600.
- DeConinck, J.B. „The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust.” *Journal of Business Research*, Volume 63, 2010: 1349-1355.
- Edmondson, A. „Psychological safety and learning behavior in work teams.” *Administrative Science Quarterly*, Volume 44, 1999: 350-383.
- Frese, M., D. Fay, T. Hilburger, K. Leng, en A. Tag. „The conception of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 70, 1997: 139 - 161.
- Glick, W.H. „Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research.” *Academy of Management Review*, Volume 10, 1985: 601-616.
- Greenberg, J. *The social side of fairness: Interpersonal informational classes of organizational justice*. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*.: Hillsdale, NJ: Erlbaum., 1993.
- Hayes, A.F. „PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling.” 2012. <http://afhayes.com/index.html> (geopend Juni 2020).
- Janssen, O. „Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 73, 2000: 287-302.
- Jong, J. de, en D. den Hartog. „Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB.” *Gedrag & Organisatie*, Volume 18, Nr. 5, 2005: 235 - 259.

- Jong, P. de, en D. den Hartog. „How leaders influence employees' innovative behaviour." *European Journal of Innovation Management*, Volume 10, No. 1, 2007: 41-64.
- Kahn, W.A. „Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal*, Volume 33, 1990: 692-724.
- Kangis, P., D. Gordon, en S. Williams. „Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation." *Management Decision* Volume 38, No. 8, 2000: 531-540.
- Kanter, R. *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 169–211).: Greenwich, CT: JAI Press., 1988.
- King, E.B., K. De Chermont, M. West, J.F. Dawson, en M.R. Hebl. „How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2007: 631-645.
- Masterson, S.S., K. Lewis, B.M. Goldman, en M.S. Taylor. „Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships." *The Academy of Management Journal*, 2000: 738-748.
- Moorman, R.H. „Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, Volume 76, Nr. 6, 1991: 845-855.
- Morisson, E.W., en C.C. Phelps. „Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change." *Academy of Management Journal*, Volume 42, 1999: 403-419.
- Nederveen Pieterse, A., D. van Knippenberg, M. Schippers, en D. Stam. „Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The Moderating role of psychological empowerment." *Journal of Organizational Behavior*, 2009.
- Patil, P., R.D. Peng, en J.T. Leek. „What Should Researchers Expect When They Replicate Studies? A Statistical View of Replicability in Psychological Science." *Perspectives on Psychological Science*, Volume 11, No 4, 2016: 539 - 544.
- Patterson, M.G., et al. „Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation." *Journal of Organizational Behavior*, Volume 26, 2005: 379-408.
- Price, J.L., en C.W. Mueller. *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, USA: MA: Pittman., 1986.
- Saunders, M. *Methoden en Technieken van onderzoek (4e editie)*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V., 2008.
- Scott, S.G., en R.A. Bruce. „Determinants of innovative behavior: A path of individual innovation in the workplace." *Academy of Management Journal*, Volume 37, Nr. 3, 1994: 580-607.
- Spector, P.E. *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, California: SAGE, 1997.
- Spencer, S., en D.E. Rupp. „Angry, Guilty, and Conflicted: Injustice Toward Coworkers Heightens Emotional Labor Through Cognitive and Emotional Mechanisms." *Journal of Applied Psychology*, Volume 94, 2009: 429 - 444.
- Spiegelaere, S. de, G. van Gues, en G. van Hootegem. „Innovatief werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering." *Gedrag & Organisatie*, Volume 27, No. 2, 2014: 139 - 156.
- St-Pierre, I., en D. Holmes. „The relationship between organizational justice and workplace aggression." *Journal of Advanced Nursing*, Volume 66, 2010: 1169 - 1182.
- Suliman, A. „“Are we ready to innovate? Work climate: readiness to innovate relationship: the case of Jordan". *Creativity and Innovation Management*, Volume 10, No. 1, 2001: 49-59.
- . „Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UEA." *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 9, 2013: 945-959.

- Svyantek, D.J., en J.P. Bott. *Organizational culture and organizational climate measures: an integrative*. Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment (Vol. 4, pp. 507–524).: Hoboken, NJ: Wiley., 2004.
- The Greenery B.V. *Transitie naar digitale ketenregisseur - Jaarverslag 2018*. Barendrecht: The Greenery B.V., 2018.
- Tyler, T.R., en R.J. Bies. *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice*. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology in business settings* (pp. 77-98).: Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1990.
- Tyler, T.R., en S.L. Blader. *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press, 2000.
- Valentine, S., M.M. Greller, en S.B. Richtermeyer. „Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support.” *Journal of Business Research*, Volume 59, No. 5, 2006: 582-588.
- Van de Ven, A.H. „Central problems in the management of innovation.” *Management Science*, Volume 32, No. 5, 1986.
- Van den Ende, J. *New Business Development - Bundel in ontwikkeling*. Rotterdam School of Management, 2019.
- Volberda, H.W., en F.A.J. van den Bosch. „Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes.” *M & O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, Volume 59, Issue 1, 2005: 41-63.
- West, M.A., en J.L. Farr. *Innovation and creativity at work : psychological and organizational strategies*. Chichester, Engeland: Wiley, 1990.
- West, M.A., en N.R. Anderson. „Innovation in Top Management Teams.” *Journal of Applied Psychology*, Volume 81, No. 6, 1996: 680-693.

Bijlagen

Bijlage 1 – Werknemers vragenlijst

Introductie Beste collega,

Dankjewel dat je deze vragenlijst wilt gaan invullen.

Deze vragenlijst start met vijf algemene vragen. Vervolgens worden er vragen gesteld over hoe jij persoonlijk handelt ten aanzien van vernieuwing en innovatie. Aan de hand van stellingen, wordt er naar je mening gevraagd over rechtvaardigheid en innovatie binnen jouw bedrijfs onderdeel. Afsluitend is er de mogelijkheid voor vragen en/of suggesties.

De antwoorden worden volledig anoniem verzameld (buiten de systemen van The Greenery om) en er zal vertrouwelijk met de resultaten worden omgegaan. Deze vragenlijst is niet in opdracht van The Greenery opgesteld en de antwoorden worden enkel verwerkt en geanalyseerd voor mijn afstudeeronderzoek. In het onderzoek wordt er geen informatie vermeld die herleidbaar is naar personen en/of teams.

Mocht je vragen of opmerkingen hebben over het onderzoek, dan hoor ik ze graag.

Vriendelijke groet,
Anneloes van Klaveren

Bedrijf Bij welk bedrijfs onderdeel ben je werkzaam?

- ☐ The Greenery - Locatie Barendrecht (1)
- ☐ The Greenery - Locatie Breda (2)
- ☐ The Greenery - Locatie Bleiswijk (3)
- ☐ Hollander (4)
- ☐ J.H. Wagenaar (5)
- ☐ Hoogsteder / Van den Berg / Blue Sky Cargo (6)
- ☐ Dijco (7)
- ☐ Anders, namelijk: (8) _____

Dienstjaren Hoe lang ben je in dienst bij The Greenery of een van haar zuster/partner bedrijven?

Vul het aantal jaren in en rond eventueel af naar boven.

Thuiswerk Ben je op dit moment thuis aan het werk?

Geef aan of je vanwege de maatregelen tegen de verspreiding van Corona (gedeeltelijk dan wel geheel) van huis uit werkt.

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nee (2)

Geslacht Wat is je geslacht?

- ☐ Man (1)
- ☐ Vrouw (2)

Leeftijd Wat is je geboortjaar?

Vul een jaartal in. _____

Deze eerste set met stellingen gaat over hoe jij, persoonlijk handelt ten aanzien van innoveren.

Innoveren omvat ingrijpende vernieuwingen, zoals robotisering in het RDC of nieuwe producten zoals de Cumelo en De Pappels. Daarnaast omvat innoveren ook ideeën die de dagelijkse werkzaamheden kunnen verbeteren, zoals slimmere werkwijzen en een informatiepakket over thuiswerken.

Innoveren en gedrag 1/1

In hoeverre vertoon jij persoonlijk het volgende gedrag:

- Bedenken van ideeën voor moeilijke kwesties. (1)
- Bedenken van nieuwe werkwijzen, technieken of tools. (2)
- Bedenken van originele oplossingen voor problemen. (3)
- Anderen vragen om steun voor ideeën. (4)
- Proberen goedkeuring van anderen te krijgen voor ideeën. (5)
- Belangrijke organisatieleden enthousiast maken voor ideeën. (6)
- Ideeën omzetten in nuttige toepassingen. (7)
- Regelmatig ideeën introduceren in de werkomgeving. (8)
- Ideeën op bruikbaarheid beoordelen. (9)

Innovatief Klimaat

De volgende twee sets met stellingen gaan over hoe je denkt over innoveren binnen het bedrijfsonderdeel waar je werkzaam bent. Is de omgeving waarin je werkt, geschikt om ideeën te bedenken en initiatief te nemen?

Innovatie binnen je bedrijfsonderdeel 1/2

In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen:

- In mijn bedrijfsonderdeel worden problemen actief opgelost. (1)
- Als er iets mis gaat, wordt er in mijn bedrijfsonderdeel direct naar een oplossing gezocht. (2)
- Als er een kans is om actief betrokken te raken, wordt die kans gepakt in mijn bedrijfsonderdeel. (3)
- In mijn bedrijfsonderdeel wordt er direct initiatief genomen, vaker dan bij andere bedrijven. (4)
- In mijn bedrijfsonderdeel wordt er snel gebruik gemaakt van kansen om doelen te bereiken. (5)
- In mijn bedrijfsonderdeel wordt er meestal méér gedaan dan wat er gevraagd wordt. (6)
- In mijn bedrijfsonderdeel lukt het goed om ideeën te realiseren. (7)

Innovatie binnen je bedrijfsonderdeel 2/2

In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen:

- In mijn bedrijfsonderdeel worden ideeën van sommige werknemers afgewezen omdat ze anders denken. (1)
- Als iemand in mijn bedrijfsonderdeel een fout maakt, wordt hen dat aangerekend. (2)
- Het is moeilijk om anderen om hulp te vragen in mijn bedrijfsonderdeel. (3)
- In mijn bedrijfsonderdeel is het vrij om risico's te nemen. (4)
- In mijn bedrijfsonderdeel worden de unieke vaardigheden en talenten van anderen gewaardeerd. (5)
- Als werknemer in mijn bedrijfsonderdeel ben je in staat problemen en lastige vraagstukken aan de orde te stellen. (6)

Organisatorische Rechtvaardigheid

Deze laatste drie sets met stellingen gaan over hoe je de rechtvaardigheid binnen jouw bedrijfsonderdeel beoordeeld.

Bij rechtvaardigheid kun je denken aan; onpartijdig, juist en eerlijk handelen.

Rechtvaardigheid 1/3 In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen: Bij rechtvaardig beloond worden kun je denken aan; waardering, (carrière)ontwikkelingskansen en arbeidsvoorwaarden.

Binnen mijn werkomgeving, word ik (in vergelijking met anderen) ...

- Rechtvaardig beloond op basis van mijn verantwoordelijkheden. (1)
- Rechtvaardig beloond op basis van de hoeveelheid ervaring die ik heb. (2)
- Rechtvaardig beloond op basis van de hoeveelheid inspanning die ik lever. (3)
- Rechtvaardig beloond voor het werk wat ik goed doe. (4)
- Rechtvaardig beloond gezien de stress die het werk kan geven. (5)

Rechtvaardigheid 2/3

In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen. Bij rechtvaardigheid kun je denken aan; onpartijdig, juist en eerlijk handelen.

Binnen mijn werkomgeving, zijn er afspraken gemaakt die mij in staat stellen om...

- Juiste informatie te verzamelen die nodig is om beslissingen te maken. (1)
- Tegen een beslissingen in te gaan. (2)
- Alle betrokken partijen te vertegenwoordigen bij het nemen van een beslissing. (3)
- Standaard werkwijzes te maken, zodat beslissingen ordelijk genomen kunnen worden. (4)
- Alle bezwaren van de betrokken partijen gehoord kunnen worden. (5)
- Feedback te geven over een beslissing of de uitvoering ervan. (6)
- Opheldering of aanvullende informatie te vragen over een beslissing. (7)

Rechtvaardigheid 3/3 In hoeverre ben je het eens of oneens met de volgende stellingen. Bij rechtvaardigheid kun je denken aan; onpartijdig, juist en eerlijk handelen.

Binnen mijn werkomgeving...

- Overweegt een leidinggevende mijn standpunt. (1)
- Is een leidinggevende in staat om zijn of haar persoonlijke vooroordelen te onderdrukken. (2)
- Geeft een leidinggevende tijdig feedback over een beslissing en de gevolgen ervan. (3)
- Behandelt een leidinggevende je vriendelijk en met aandacht. (4)
- Toont een leidinggevende aandacht voor jouw rechten als werknemer. (5)
- Behandelt een leidinggevende je op een waarheidsgetrouwe manier. (6)

Laatste vragen en suggesties

Heb je nog vragen en of suggesties ten aanzien van innovatie bij The Greenery of één van de bedrijfsonderdelen, die je via dit onderzoek anoniem aan het Greenery Innovatieteam wilt laten weten?

Maak hiervoor optioneel gebruik van het onderstaande kader:

Bijlage 2 – Management vragenlijst

Introductie Beste manager, collega,

Dankjewel dat je deze vragenlijst wilt gaan invullen.

In tegenstelling tot de vragenlijst die naar verschillende werknemers van The Greenery is verstuurd, bevat deze vragenlijst uitsluitend de vragen over het handelen ten aanzien van innoveren.

Vul de vragen in op basis van jouw mening over de groep werknemers waaraan je direct leiding geeft.

Afsluitend wordt er gevraagd de werknemers waaraan je leiding geeft een totaaloordeel te geven voor hun innovatief handelen. Met deze vragenlijst kan het innovatief handelen van werknemers worden bevestigd of genuanceerd.

Deze antwoorden zijn niet voor intern gebruik en worden enkel verwerkt en geanalyseerd voor mijn afstudeeronderzoek. Daarin zal geen informatie worden vermeld die herleidbaar is naar personen en/of teams.

Mocht je vragen of opmerkingen hebben over het onderzoek, dan hoor ik ze graag.

Vriendelijke groet,
Anneloes van Klaveren

Hoe lang ben je al werkzaam in deze functie als leidinggevende?

Vul het aantal jaren in en rond eventueel af naar boven. _____

Innoveren en gedrag 1/1

Baseer deze antwoorden niet op één individu, maar op de groep werknemers in het algemeen.

In hoeverre vertoont de groep van werknemers, waaraan je direct leiding geeft het volgende gedrag:

- Bedenken van ideeën voor moeilijke kwesties. (1)
- Bedenken van nieuwe werkwijzen, technieken of tools. (2)
- Bedenken van originele oplossingen voor problemen. (3)
- Anderen vragen om steun voor ideeën. (4)
- Proberen goedkeuring van anderen te krijgen voor ideeën. (5)
- Belangrijke organisatieleden enthousiast maken voor ideeën. (6)
- Ideeën omzetten in nuttige toepassingen. (7)
- Regelmatig ideeën introduceren in de werkomgeving. (8)
- Ideeën op bruikbaarheid beoordelen. (9)

Innovatief handelen

Op basis van de gedragingen die in de voorgaande vraag werden genoemd, wordt er nu gevraagd naar een totaaloordeel over de werknemers waaraan je direct leiding geeft.

In hoeverre vertonen de volgende personen innovatief gedrag:

- Persoon 1
- Persoon 2 enz.

Bijlage 3 – Itemschalen

Innovatief werkgedrag (Janssen 2000)

1. Creating new ideas for difficult issues (idea generation);
2. Searching out new working methods, techniques, or instruments (idea generation);
3. Generating original solutions for problems (idea generation);
4. Mobilizing support for innovative ideas (idea promotion);
5. Acquiring approval for innovative ideas (idea promotion);
6. Making important organizational members enthusiastic for innovative ideas (idea promotion);
7. Transforming innovative ideas into useful applications (idea realization);
8. Introducing innovative ideas into the work environment in a systematic way (idea realization);
9. Evaluating the utility of innovative ideas (idea realization).

Organisatorische rechtvaardigheid (Moorman 1991)

Distributive justice

To what extent do you think in your company you're... (compared with others based on education level, effort, performance etc.)

1. Fairly rewarded considering the responsibilities.
2. Fairly rewarded in view of the amount of experience you have.
3. Fairly rewarded for the amount of effort you put forth.
4. Fairly rewarded for the work you have done well.
5. Fairly rewarded for the stresses and strains of your job.

Procedural justice.

To what extent do you think procedures in your company are designed to...

1. collect accurate information necessary for making decisions. . . .
2. provide opportunities to appeal or challenge the decision. . . .
3. have all sides affected by the decision represented. . . .
4. generate standards so that decisions could be made with consistency. . . .
5. hear the concerns of all those affected by the decision. . . .
6. provide useful feedback regarding the decision and its implementation. . . .
7. allow for requests for clarification or additional information about the decision.

Interactional justice

To what extent does..

1. Your supervisor considered your viewpoint.
2. Your supervisor was able to suppress personal biases.
3. Your supervisor provided you with timely feedback about the decision and its implications.
4. Your supervisor treated you with kindness and consideration.
5. Your supervisor showed concern for your rights as an employee.
6. Your supervisor took steps to deal with you in a truthful manner.

Schaal innovatief klimaat (Baer en Frese 2003)

Table 5. Climate for initiative items

1. People in our company actively attack problems.
2. Whenever something goes wrong, people in our company search for a solution immediately.
3. Whenever there is a chance to get actively involved, people in our company take it.
4. People in our company take initiative immediately—more often than in other companies.
5. People in our company use opportunities quickly in order to attain goals.
6. People in our company usually do more than they are asked to do.

7. People in our company are particularly good at realizing ideas.

Table 6. Climate for psychological safety items

1. In our company some employees are rejected for being different.
2. When someone in our company makes a mistake, it is often held against them.
3. No one in our company would deliberately act in a way that undermines others' efforts.
4. It is difficult to ask others for help in our company.
5. In our company one is free to take risks.
6. The people in our company value others' unique skills and talents.
7. As an employee in our company one is able to bring up problems and tough issues.

Bijlage 4 – Totaaloverzicht correlatie

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dienstjaren	Thuiswerk	Geslacht	Leeftijd	Samenwerkingsjaren *	Innovatief werkgedrag	Totaal oordeel manager - innovatief werkgedrag	Team oordeel innovatief werkgedrag *	Klimaat voor initiatief	Klimaat voor psych. veiligheid	Distributieve rechtvaardigheid	Procedurale rechtvaardigheid	Interactionele rechtvaardigheid
Gem.	SD	N										
16,07	13,16	105										
0,30	0,46	105										
0,25	0,43	105										
46,05	13,99	106										
7,89	7,60	48										
3,34	0,67	105										
3,13	1,14	48										
3,28	0,76	48										
3,37	0,68	105										
3,33	0,52	105										
3,18	0,87	105										
3,41	0,60	105										
3,56	0,65	105										
-0,09												
-0,15	-0,13											
,716**	-,220*											
0,04	,390**											
-0,02	-,272**											
0,07												
0,07												
0,19												
0,06												
-0,02												
0,05												
-0,12												
-0,03												
0,13												
0,04												
-0,12												
-0,04												
-,199*												
-,525**												
-,452**												
-,516**												
-,493**												
-,319**												
-,359**												

Bijlage 5 – Variantie controlevariabelen

Variabele	Bedrijfsonderdeel	N	Gem.	Std. Dev.	Std. Error	Min.	Max.
Distributieve rechtvaardigheid	Dijco	27	3,16	0,95	0,18	1,00	4,00
	Hollander	8	3,05	1,31	0,46	1,00	4,00
	Hoogsteder / Van den Berg / Blue Sky Cargo	5	3,20	0,47	0,21	2,80	4,00
	J.H. Wagenaar	1	3,60			3,60	3,60
	Greenery BAR	63	3,22	0,81	0,10	1,80	5,00
	Totaal	104	3,19	0,87	0,08	1,00	5,00
Procedurele rechtvaardigheid	Dijco	27	3,28	0,71	0,14	1,86	4,29
	Hollander	8	3,23	0,44	0,16	2,71	4,00
	Hoogsteder / Van den Berg / Blue Sky Cargo	5	3,46	0,40	0,18	3,00	3,86
	J.H. Wagenaar	1	4,00			4,00	4,00
	Greenery BAR	63	3,48	0,57	0,07	1,00	4,86
	Totaal	104	3,41	0,60	0,06	1,00	4,86
Interactionele rechtvaardigheid	Dijco	27	3,45	0,72	0,14	1,83	4,50
	Hollander	8	3,46	0,63	0,22	2,33	4,50
	Hoogsteder / Van den Berg / Blue Sky Cargo	5	3,73	0,42	0,19	3,00	4,00
	J.H. Wagenaar	1	4,33			4,33	4,33
	Greenery BAR	63	3,60	0,64	0,08	1,50	4,83
	Totaal	104	3,56	0,65	0,06	1,50	4,83
Klimaat voor initiatief	Dijco	27	3,22	0,74	0,14	1,71	4,43
	Hollander	8	3,57	0,55	0,19	2,86	4,29
	Hoogsteder / Van den Berg / Blue Sky Cargo	5	3,60	0,37	0,17	3,00	4,00
	J.H. Wagenaar	1	4,00			4,00	4,00
	Greenery BAR	63	3,38	0,70	0,09	1,86	5,00
	Totaal	104	3,37	0,69	0,07	1,71	5,00
Klimaat voor psych. veiligheid	Dijco	27	3,27	0,57	0,11	2,17	4,50
	Hollander	8	3,17	0,51	0,18	2,33	3,83
	Hoogsteder / Van den Berg / Blue Sky Cargo	5	3,40	0,28	0,12	3,00	3,67
	J.H. Wagenaar	1	4,17			4,17	4,17
	Greenery BAR	63	3,35	0,51	0,06	2,00	4,33
	Totaal	104	3,33	0,52	0,05	2,00	4,50
Innovatief werkgedrag	Dijco	27	3,18	0,59	0,11	2,22	4,33
	Hollander	8	3,50	0,53	0,19	2,56	4,22
	Hoogsteder / Van den Berg / Blue Sky Cargo	5	2,58	0,88	0,39	1,33	3,67
	J.H. Wagenaar	1	3,44			3,44	3,44
	Greenery BAR	63	3,43	0,67	0,08	1,89	5,00
	Totaal	104	3,33	0,67	0,07	1,33	5,00

ANOVA – Bedrijfsonderdeel

Variabelen	Bedrijfsonderdeel	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Distributieve rechtvaardigheid	Tussen groepen	0,39	4	0,10	0,12	0,973
	Binnen groepen	76,89	99	0,78		
	Totaal	77,27	103			
Procedurele rechtvaardigheid	Tussen groepen	1,39	4	0,35	0,97	0,428
	Binnen groepen	35,56	99	0,36		
	Totaal	36,95	103			
Interactionele rechtvaardigheid	Tussen groepen	1,23	4	0,31	0,72	0,580
	Binnen groepen	42,33	99	0,43		
	Totaal	43,56	103			
Klimaat voor initiatief	Tussen groepen	1,62	4	0,41	0,86	0,493
	Binnen groepen	46,86	99	0,47		
	Totaal	48,48	103			
Klimaat voor psych. veiligheid	Tussen groepen	1,07	4	0,27	0,98	0,421
	Binnen groepen	26,90	99	0,27		
	Totaal	27,97	103			
Innovatief werkgedrag	Tussen groepen	4,35	4	1,09	2,55	0,044
	Binnen groepen	42,15	99	0,43		
	Totaal	46,51	103			
Dienstjaren	Tussen groepen	829,60	4	207,40	1,21	0,311
	Binnen groepen	16.939,28	99	171,10		
	Totaal	17.768,88	103			
Thuiswerk	Tussen groepen	11,28	4	2,82	27,72	0,000
	Binnen groepen	10,07	99	0,10		
	Totaal	21,35	103			
Geslacht	Tussen groepen	0,90	4	0,23	1,20	0,316
	Binnen groepen	18,60	99	0,19		
	Totaal	19,50	103			
Leeftijd	Tussen groepen	361,50	4	90,38	0,49	0,740
	Binnen groepen	18.090,34	99	182,73		
	Totaal	18.451,85	103			

ANOVA – Dienstjaren

Variabelen	Dienstjaren	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Distributieve rechtvaardigheid	Tussen groepen	29,55	41	0,72	0,94	0,579
	Binnen groepen	48,35	63	0,77		
	Totaal	77,90	104			
Procedurele rechtvaardigheid	Tussen groepen	18,84	41	0,46	1,60	0,046
	Binnen groepen	18,13	63	0,29		
	Totaal	36,97	104			
Interactionele rechtvaardigheid	Tussen groepen	14,30	41	0,35	0,75	0,837
	Binnen groepen	29,33	63	0,47		
	Totaal	43,63	104			
Klimaat voor initiatief	Tussen groepen	21,25	41	0,52	1,19	0,264
	Binnen groepen	27,47	63	0,44		
	Totaal	48,72	104			
Klimaat voor psych. veiligheid	Tussen groepen	9,98	41	0,24	0,85	0,705
	Binnen groepen	18,01	63	0,29		
	Totaal	28,00	104			
Innovatief werkgedrag	Tussen groepen	16,20	41	0,40	0,81	0,762
	Binnen groepen	30,74	63	0,49		
	Totaal	46,95	104			
Thuiswerk	Tussen groepen	8,81	41	0,21	1,04	0,441
	Binnen groepen	13,04	63	0,21		
	Totaal	21,85	104			
Geslacht	Tussen groepen	10,51	41	0,26	1,78	0,019
	Binnen groepen	9,06	63	0,14		
	Totaal	19,56	104			
Leeftijd	Tussen groepen	12.223,03	41	298,12	2,99	0,000
	Binnen groepen	6.271,16	63	99,54		
	Totaal	18.494,19	104			
Bedrijfsonderdeel	Tussen groepen	147,55	41	3,60	1,23	0,224
	Binnen groepen	180,83	62	2,92		
	Totaal	328,38	103			

ANOVA – Thuiswerken

Variabelen	Thuiswerken	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Distributieve rechtvaardigheid	Tussen groepen	0,21	1	0,21	0,27	0,601
	Binnen groepen	77,69	103	0,75		
	Totaal	77,90	104			
Procedurele rechtvaardigheid	Tussen groepen	0,42	1	0,42	1,18	0,280
	Binnen groepen	36,56	103	0,35		
	Totaal	36,97	104			
Interactionele rechtvaardigheid	Tussen groepen	0,00	1	0,00	0,00	0,965
	Binnen groepen	43,63	103	0,42		
	Totaal	43,63	104			
Klimaat voor initiatief	Tussen groepen	0,32	1	0,32	0,69	0,409
	Binnen groepen	48,40	103	0,47		
	Totaal	48,72	104			
Klimaat voor psych. veiligheid	Tussen groepen	0,00	1	0,00	0,00	0,978
	Binnen groepen	28,00	103	0,27		
	Totaal	28,00	104			
Innovatief werkgedrag	Tussen groepen	3,48	1	3,48	8,25	0,005
	Binnen groepen	43,47	103	0,42		
	Totaal	46,95	104			
Geslacht	Tussen groepen	0,33	1	0,33	1,76	0,188
	Binnen groepen	19,23	103	0,19		
	Totaal	19,56	104			
Leeftijd	Tussen groepen	894,07	1	894,07	5,23	0,024
	Binnen groepen	17.600,12	103	170,87		
	Totaal	18.494,19	104			
Bedrijfsonderdeel	Tussen groepen	120,66	1	120,66	59,25	0,000
	Binnen groepen	207,72	102	2,04		
	Totaal	328,38	103			
Dienstjaren	Tussen groepen	155,12	1	155,12	0,90	0,346
	Binnen groepen	17.843,10	103	173,23		
	Totaal	17.998,21	104			

ANOVA – Geslacht

Variabelen	Geslacht	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Distributieve rechtvaardigheid	Tussen groepen	0,16	1	0,16	0,22	0,641
	Binnen groepen	77,73	103	0,75		
	Totaal	77,90	104			
Procedurele rechtvaardigheid	Tussen groepen	0,68	1	0,68	1,92	0,169
	Binnen groepen	36,30	103	0,35		
	Totaal	36,97	104			
Interactionele rechtvaardigheid	Tussen groepen	0,28	1	0,28	0,67	0,415
	Binnen groepen	43,35	103	0,42		
	Totaal	43,63	104			
Klimaat voor initiatief	Tussen groepen	1,72	1	1,72	3,77	0,055
	Binnen groepen	47,00	103	0,46		
	Totaal	48,72	104			
Klimaat voor psych. veiligheid	Tussen groepen	0,10	1	0,10	0,38	0,539
	Binnen groepen	27,90	103	0,27		
	Totaal	28,00	104			
Innovatief werkgedrag	Tussen groepen	0,26	1	0,26	0,57	0,452
	Binnen groepen	46,69	103	0,45		
	Totaal	46,95	104			
Leeftijd	Tussen groepen	124,65	1	124,65	0,70	0,405
	Binnen groepen	18.369,54	103	178,35		
	Totaal	18.494,19	104			
Bedrijfsonderdeel	Tussen groepen	5,93	1	5,93	1,87	0,174
	Binnen groepen	322,45	102	3,16		
	Totaal	328,38	103			
Dienstjaren	Tussen groepen	412,76	1	412,76	2,42	0,123
	Binnen groepen	17.585,46	103	170,73		
	Totaal	17.998,21	104			
Thuiswerk	Tussen groepen	0,37	1	0,37	1,76	0,188
	Binnen groepen	21,48	103	0,21		
	Totaal	21,85	104			

ANOVA – Leeftijd

Variabelen	Leeftijd	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Distributieve rechtvaardigheid	Tussen groepen	27,08	40	0,68	0,85	0,702
	Binnen groepen	50,82	64	0,79		
	Totaal	77,90	104			
Procedurele rechtvaardigheid	Tussen groepen	16,31	40	0,41	1,26	0,200
	Binnen groepen	20,66	64	0,32		
	Totaal	36,97	104			
Interactionele rechtvaardigheid	Tussen groepen	18,41	40	0,46	1,17	0,286
	Binnen groepen	25,22	64	0,39		
	Totaal	43,63	104			
Klimaat voor initiatief	Tussen groepen	28,24	40	0,71	2,21	0,002
	Binnen groepen	20,48	64	0,32		
	Totaal	48,72	104			
Klimaat voor psych. veiligheid	Tussen groepen	11,03	40	0,28	1,04	0,437
	Binnen groepen	16,97	64	0,27		
	Totaal	28,00	104			
Innovatief werkgedrag	Tussen groepen	19,21	40	0,48	1,11	0,352
	Binnen groepen	27,74	64	0,43		
	Totaal	46,95	104			
Bedrijfsonderdeel	Tussen groepen	109,29	39	2,80	0,82	0,747
	Binnen groepen	219,08	64	3,42		
	Totaal	328,38	103			
Dienstjaren	Tussen groepen	12.245,34	40	306,13	3,41	0,000
	Binnen groepen	5.752,87	64	89,89		
	Totaal	17.998,21	104			
Thuiswerk	Tussen groepen	8,91	40	0,22	1,10	0,359
	Binnen groepen	12,94	64	0,20		
	Totaal	21,85	104			
Geslacht	Tussen groepen	6,70	40	0,17	0,83	0,728
	Binnen groepen	12,86	64	0,20		
	Totaal	19,56	104			

Bijlage 6 – Regressie managementbeoordeling

Afhankelijke variabele= Innovatief werkgedrag, totaal oordeel manager

Onafhankelijke Variabelen	Model 1				Model 2			
	β	se	t	p	β	se	t	p
Distributieve rechtvaardigheid	0,01	0,22	0,05	0,961	-0,02	0,22	-0,10	0,920
Procedurele rechtvaardigheid	-0,13	0,26	-0,52	0,605	-0,03	0,29	-0,11	0,912
Interactionele rechtvaardigheid	-0,19	0,29	-0,67	0,508	-0,15	0,33	-0,46	0,645
Klimaat voor initiatief					-0,30	0,28	-1,09	0,282
Klimaat voor psych. veiligheid					0,07	0,44	0,16	0,873
Samenvatting model	R²	F	df	p	R²	F	df	p
	0,026	0,395	(3,44)	0,757	0,053	0,474	(5,42)	0,793

Meervoudige lineaire regressie, innovatief werkgedrag totaal oordeel manager (N=48)

Afhankelijke variabele= Innovatief werkgedrag, totaal oordeel manager

Zonder covariabelen

Onafhankelijke	Distributieve rechtvaardigheid				Procedurele rechtvaardigheid				Interactionele rechtvaardigheid			
	β	se	t	p	β	se	t	p	β	se	t	p
Totaal effect (X > Y)	-0,099	0,179	-0,557	0,580	-0,191	0,229	-0,836	0,408	-0,235	0,242	-0,970	0,337
Direct effect	-0,072	0,185	-0,390	0,699	-0,058	0,274	-0,212	0,833	-0,170	0,286	-0,594	0,556
Indirect effect (M)	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Klimaat voor initiatief	-0,024	0,048	-0,136	0,066	-0,123	0,149	-0,461	0,134	-0,087	0,092	-0,295	0,069
Klimaat voor psych. veiligheid	-0,004	0,067	-0,146	0,143	-0,010	0,165	-0,305	0,375	0,022	0,176	-0,320	0,391
Samenvatting model	R²	F	df	p	R²	F	df	p	R²	F	df	p
	0,010	0,444	(1,46)	0,509	0,015	0,698	(1,46)	0,408	0,200	0,941	(1,46)	0,337

Mediatie regressie analyse zonder co-variabelen (N=48)