

Innovatief Werkgedrag onder de loep: Conflict met Collega's verklaard door gevoelens van
Entitlement?

H.D. Kapitein

Studentnummer: S4022122

Afdeling Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen

PSB3A-BT15: Bachelor These

Begeleider: (dr.) Eric Rietzschel

Tweede beoordelaar: (dr.) José Heesink

In samenwerking met: Romy van Boven, Yara van Doorn en Chiron Grolleman.

23 januari 2023

Abstract

Innovative employees are generally highly valued by organizations. For a long time, the positive effects of innovative behavior for organizations have been assumed. However, research has now shown that this behavior can also be associated with negative outcomes. One of these outcomes is conflict with coworkers, found by Janssen (2003). Current research aims to replicate this relation, with the role of entitlement added. On the ground of earlier research, entitlement can be expected to act as a mediating variable, explaining the relation between the relation of innovative work behavior and conflict with coworkers. This is investigated by an online survey, spread under a variation of organizations ($N = 170$). The results showed that innovative work behavior positively related to conflict. The mediation model was not supported, but a positive association between innovative work behavior and entitlement was found. This research contributes to the insight that innovative behavior is not only associated with positive outcomes, but also with undesirable outcomes. More research into the concerning relations is needed to draw specific conclusions that can be useful for organizations.

Keywords: innovative work behavior, conflict with coworkers, entitlement

Abstract

Innovatieve werknemers worden doorgaans erg gewaardeerd door organisaties. Lange tijd wordt er al uitgegaan van de positieve effecten die innovatief gedrag zouden brengen voor organisaties. Echter, onderzoek heeft inmiddels aangetoond dat dit gedrag ook samen kan hangen met negatieve uitkomsten. Een van deze uitkomsten is conflict met collega's, aangetoond door Janssen (2003). Dit onderzoek heeft als doel dat verband te repliceren, met daarbij de rol van *entitlement*. Op basis van eerder onderzoek ontstaat de hypothese dat *entitlement* als mediërende variabele de relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict met collega's kan verklaren. Dit is onderzocht middels een online vragenlijst, verspreid onder verscheidene organisaties ($N = 170$). De resultaten lieten zien dat innovatief werkgedrag positief samenhang met conflict. Het mediatiemodel werd niet ondersteund, maar wel werd er een positief verband gevonden tussen innovatief werkgedrag en *entitlement*. Dit onderzoek draagt bij aan het inzicht dat innovatief gedrag niet alleen samengaat met positieve uitkomsten, maar ook met onwenselijke uitkomsten. Meer onderzoek naar de betreffende relaties is nodig om specifieke conclusies te trekken die bruikbaar zijn voor organisaties.

Sleutelwoorden: innovatief werkgedrag, conflict met collega's, *entitlement*

Innovatief Werkgedrag onder de loep: Conflict met Collega's verklaard door gevoelens van *Entitlement*?

Innovatieve en creativiteit, deze kwaliteiten lijken doorgaans een grote groene vlag te vormen voor organisaties. Werkgevers lijken deze immers maar al te graag te zien in hun werknemers. Dit is ook niet gek, aangezien er al veel positieve uitkomsten zijn aangetoond en deze gedragingen zelfs essentieel worden genoemd voor het overleven van organisaties (Anderson et al., 2014; Gilson, 2008, p. 303). Echter, inmiddels is gebleken dat er ook negatieve uitkomsten aan verbonden zijn. Zo blijkt uit de review van Khessina et al. (2018) dat deze gedragingen ook veel kosten met zich mee kunnen brengen, en dat innovatie op de lange termijn juist het overleven van een organisatie in gevaar kan brengen. Een specifieke uitkomst die veel invloed kan hebben op organisaties, is conflict met collega's (Janssen, 2003). Nu is de vraag hoe het kan dat innovatief gedrag op de werkvloer – wat in eerste instantie als positief wordt beschouwd – zulke kosten met zich mee kan brengen. Hier zou de rol van persoonlijkheid van de betreffende werknemer een belangrijke rol in kunnen spelen.

In dit onderzoek ligt de focus op het repliceren van de relatie tussen innovatief gedrag bij werknemers en conflict met collega's (Janssen, 2003), en de rol van *entitlement* als verklarende persoonlijkheidseigenschap. De verwachting is dat innovatief werkgedrag samenhangt met *entitlement*, wat vervolgens leidt tot conflict op de werkvloer.

Innovatief werkgedrag en conflict met collega's

Innovatie kan gedefinieerd worden als de intentionele generatie, acceptatie en implementatie van nieuwe ideeën binnen een werk rol, groep of organisatie, met het doel hier voordeel uit te halen (West & Farr, 1992). Creativiteit is een onderdeel van dit proces en behoort tot de fase van ideevorming (Anderson et al., 2014; West & Farr, 1992). Zoals Khessina et al. (2018) en Gilson (2008, p. 303) aankaarten, is er in de literatuur omtrent deze onderwerpen tot dusver vooral aandacht geweest voor de voorspellende factoren van

innovatief en creatief werkgedrag. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat dit gedrag positief uitpakt voor organisaties, zo noemt Gilson een reeks aan literatuur die creativiteit beschrijft als noodzakelijk middel voor organisaties om succesvol te zijn, en te overleven in de huidige competitieve economie.

Naar de daadwerkelijke uitkomsten is echter relatief weinig onderzoek gedaan. In hun review bespreken Khessina et al. (2018) wat er inmiddels al wel over bekend is. Hieruit blijkt dat er - naast de positieve effecten - negatieve consequenties kunnen voortvloeien uit innovatief en creatief gedrag op de werkvloer. Zo koppelen ze de creatieve persoonlijkheid aan arrogante, egocentrische en impulsieve eigenschappen. Daarnaast suggereren ze dat creatieve mensen erom bekend staan de normen en regels in twijfel te trekken en te breken, dit kan positief zijn, maar het kan ook lastig zijn voor een organisatie. Zo linken ze creativiteit ook aan antisociale vormen van regel overtredend gedrag, zoals liegen en diefstal. Verder concluderen Khessina et al. - in tegenstelling tot de positieve assumpties van vele andere literatuur - dat innovatie zelfs gevaarlijk kan zijn voor de prestaties en het overleven van organisaties. Ze beargumenteren op basis van eerdere literatuur dat innovatie structurele veranderingen met zich mee kan brengen, die invloed hebben op vele gebieden (e.g. interne structuren; externe actoren; samenwerking van actoren uit verschillende lagen van een organisatie, of zelfs buiten de organisatie). Deze veranderingen kunnen drastische en opeenstapelende consequenties hebben, die kunnen leiden tot veel meer kosten dan een organisatie in eerste instantie voorziet. Ten slotte concluderen ze dat zowel creativiteit en innovatie kunnen leiden tot stress bij werknemers als een gevolg van verstoorte routines, weerstand tegen verandering en het opkomen van conflict.

Dit laatste, het opkomen van conflict als gevolg van innovatie, is onderzocht door Janssen (2003). Met zijn vernieuwende onderzoek met betrekking tot deze relatie heeft hij een belangrijke bijdrage geleverd aan de literatuur over negatieve effecten van innovatief

werkgedrag. Aan de hand van een vragenlijst onder middelbare schoolleraren heeft hij gevonden dat innovatie samenhangt met conflict met collega's, wanneer werknemers hun baanprestaties als een centraal aspect van hun identiteit zien. Volgens de definitie die Janssen hanteert, is er sprake van een conflict met een collega wanneer een werknemer gehinderd of geïrriteerd is door de betreffende collega (Van de Vliert, 1997). Echter, conflict kan – zoals in de review van De Dreu (2008) - ook genuanceerder gedefinieerd worden als het verschijnsel waarbij een partij – dit kan variëren van een individu tot een groep – de ervaring heeft dat diens doelen, waarden, of meningen worden gedwarsboemd door een verbonden en afhankelijke tegenpartij.

Conflict op het werk

Er is verder nog niet veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen innovatie en conflict met collega's, maar het is wel belangrijk om hier meer inzicht in te krijgen. Conflict kan belangrijke gevolgen met zich meebrengen, op individueel, groeps-, en organisatieniveaus (De Dreu, 2008). De Dreu (2008) heeft een uitgebreide review geschreven over de literatuur omtrent conflict. Hierin bespreekt hij ook het belangrijke onderscheid tussen taak- en relatie-conflict. Zo beschrijft hij dat taak-conflict onder andere gaat over de werkwijze van een team, en over de voor- en nadelen van bepaalde taak gerelateerde benaderingen. Hij omschrijft relatie-conflict als meer persoonsgericht, betrekking hebbende op iemands waarden, humor, et cetera.

Volgens De Dreu (2008) wordt relatie-conflict geassocieerd met lagere kwaliteit van groepsbeslissingen; verminderde creativiteit en innovatie; en het ondermijnen van team effectiviteit. Daarentegen noemt hij dat taak-conflict juist vaak geassocieerd wordt met positieve gevolgen met betrekking tot deze aspecten. Zo suggereert literatuur over positief conflict dat meningsverschillen en matig conflict voortijdige overeenstemming kunnen voorkomen, wat resulteert in groepsbeslissingen van hogere kwaliteit (De Dreu, 2008).

Echter, in een meta-analyse hebben de Dreu en Weingart (2003) gevonden dat negatieve relaties met team effectiviteit en tevredenheid onder teamleden gelijk waren voor taak- en relatie-conflict. Beide vormen van conflict bleken dus even schadelijk te zijn voor teamprestaties.

De Dreu (2008) bespreekt in zijn review de mogelijke positieve gevolgen van conflict, maar trekt vervolgens de conclusie dat deze alleen onder specifieke omstandigheden plaatsvinden, en dat de negatieve gevolgen van conflict de positieve overschaduwden. Voorbeelden van negatieve uitkomsten waarmee conflict geassocieerd is, zijn stress bij de werknemer; burn-out; verminderde werktevredenheid en verminderde professionele inzet, wat weer samenhangt met hogere intenties tot verloop (Schwab & Iwanicki, 1982; Shafer, 2002).

Daarnaast hebben Janssen en Giebels (2013) aangetoond dat taak-conflict omtrent creativiteit samenhangt met verminderde werkprestaties, gemedieerd door relatie-conflict. Al deze negatieve gevolgen maken het relevant om meer onderzoek te doen naar het verband met innovatie bij werknemers.

Een relatie tussen innovatie en conflict; waarom?

Hoe kan het dat innovatie zo'n gewaardeerde eigenschap is, maar tegelijkertijd dus ook tot zulke negatieve consequenties kan leiden? Dit is een belangrijke vraag, aangezien het dus veel impact kan hebben voor werknemers, werkgevers en organisaties in hun geheel. Meer inzicht hierin zou kunnen helpen om deze relatie beter te begrijpen. Het zou immers waardevol zijn om zoveel mogelijk te kunnen profiteren van innovatief gedrag, zonder daarbij de kosten in acht te moeten nemen. Het vinden van verklaringen zou de eerste stap zijn om naar oplossingen toe te werken, en op deze manier de kosten zo veel mogelijk te beperken.

In zijn artikel geeft Janssen (2003) een mogelijke verklaring voor de relatie tussen innovatie en conflict. Hij veronderstelt dat innovatieve ideeën een bedreiging van het

bestaande kader kunnen vormen, wat tot weerstand en meningsverschillen kan leiden.

Hoewel dit een plausibele argumentatie is die ook aansluit op ander onderzoek, heeft hij dit niet direct getoetst. Daarom kan het ook zijn dat een bepaald aspect van de persoonlijkheid van de innovatieve werknemer een verklaring kan vormen voor de relatie met conflict. Zo is er de mogelijkheid dat innovatief werkgedrag gepaard gaat met het gevoel recht te hebben op positieve reacties en bewondering. Om deze reden zouden innovatieve werknemers moeilijke mensen kunnen zijn om mee samen te werken, wat kan resulteren in het ervaren van conflict. Op deze manier zou een werknemer dus zelf bijdragen aan conflict omtrent diens innovatieve gedrag.

Entitlement als mogelijke verklaring

Om de verklaring te zoeken bij de persoonlijkheid van de innovatieve werknemer, is diens zelfperceptie op het gebied van dit gedrag van belang. Creativiteit kan namelijk een belangrijk onderdeel vormen van iemands zelfdefinitie. Wanneer iemand hier dermate veel waarde aan hecht, kan er gesproken worden van een creatieve identiteit (Farmer et al., 2003; Jaussi et al., 2007). Zo'n creatieve identiteit kan ervoor zorgen dat iemand meer creatieve prestaties laat zien, vanwege motivatie om deze identiteit te behouden en te laten zien (Jaussi et al., 2007). Op deze manier kan een creatieve identiteit positief uitpakken, maar er zit ook een andere kant aan. Vincent en Kouchaki (2016) hebben namelijk aangetoond dat het kan leiden tot een gevoel van psychologische *entitlement*. Dit wordt gedefinieerd als een constant en diepgaand gevoel dat iemand meer verdient en meer rechten heeft dan anderen (Campbell et al., 2004). Uit hun onderzoek concludeerden Vincent en Kouchaki dat mensen met een creatieve identiteit zo'n gevoel van *entitlement* ervaren wanneer zij de perceptie hadden van creativiteit als zeldzame eigenschap.

Dit gevoel van *entitlement* kan negatieve gedragingen teweegbrengen, wat zou kunnen uitmunten in conflict. Zo hebben Moeller et al. (2009) een verband aangetoond met

interpersoonlijk conflict en vijandigheid, vanwege het doel een positief zelfbeeld te creëren en te behouden. Er is ook onderzoek gedaan naar de gevolgen van *entitlement* op de werkvloer. Zo blijkt het samen te hangen met hoge verwachtingen, en de neiging om het op externe factoren af te schuiven wanneer deze niet vervuld worden (Harvey & Martinko, 2009). Harvey en Harris (2010) toonden aan dat deze factoren kunnen leiden tot onrechtmatig gedrag tegenover collega's, zoals het maken van beledigingen en het verspreiden van geruchten over collega's. Campbell et al. (2004) hebben aangetoond dat psychologische *entitlement* ook samenhangt met agressie tegenover personen met kritiek. Zoals Janssen (2003) beargumenteert, kunnen innovatieve werknemers te maken krijgen met collega's die niet open staan voor vernieuwende ideeën. Wanneer zij dit ervaren als kritiek, zou dit – vanwege gevoelens van *entitlement* – dus kunnen leiden tot agressief gedrag.

Deze negatieve associaties met betrekking tot *entitlement* zouden een verklaring kunnen vormen voor de manier waarop innovatie kan uitmunten in conflict. Daarom is de verwachting in dit onderzoek dat innovatief werkgedrag samen kan hangen met *entitlement*, en dat dit vervolgens de relatie tussen innovatie en conflict kan verklaren.

Hypotheses

De hierboven besproken punten leiden tot een aantal verwachtingen voor dit huidige onderzoek. Wij verwachten dat innovatief werkgedrag samenhangt met conflict met collega's, en dat deze relatie verklaart kan worden door het gevoel van *entitlement* dat een werknemer ervaart. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H1: Er bestaat een positieve relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict met collega's.

H2: Het gevoel van *entitlement* heeft een mediërende rol in de relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict met collega's.

Deze relaties zullen onderzocht worden middels het verspreiden van een online vragenlijst aan medewerkers binnen verscheidene organisaties.

Methode

Deelnemers

De hypothesen zijn getest binnen een willekeurige steekproef van deelnemers uit organisaties binnen verschillende branches in Nederland, die we hebben benaderd per e-mail. Naast het feit dat deelnemers werkzaam moeten zijn bij een in Nederland gevestigde organisatie, moesten deelnemers ook ouder dan achttien jaar zijn. Initieel waren er 255 deelnemers. Van deze 255 deelnemers, zijn er 170 meegenomen in de statistische analyse. Het verwijderen van deelnemers is gedaan volgens vooropgestelde inclusie criteria. Zo zijn de deelnemers verwijderd die er niet in geslaagd zijn de hele vragenlijst binnen een bepaalde tijd serieus in te vullen. Voor de snelheid van het invullen is een interval van drie tot dertig minuten gehanteerd. De uiteindelijke steekproef bestond uit 75 mannen (44,1%), 95 vrouwen (55,9%) waarbinnen de grootste groep in de leeftijdscategorie van 45 tot en met 67 jaar viel.

Procedure

Iedere deelnemer ontving via ons contactpersoon binnen zijn/haar/dienst organisatie een uitnodigingslink voor de online vragenlijst per email. Deelname was vrijwillig en de vertrouwelijkheid van de gegevens werd verzekerd. Ethische goedkeuring voor de afname van de vragenlijsten is gegeven door de Ethische Commissie van de faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Voorafgaand aan het onderzoek zijn de verschillende organisaties geïnformeerd over het onderzoek door middel van een informerende uitnodiging. Voordat een deelnemer begon aan het onderzoek, diende deze de *informed consent* te lezen. Als de deelnemers aan de hand hiervan akkoord gaven, konden zij starten met het invullen van de vragen. Wanneer er geen akkoord werd gegeven, werd de vragenlijst automatisch afgesloten.

Na de *informed consent* werd er eerst gevraagd naar een aantal demografische gegevens. Daarna werden er vragen gesteld over innovatief werkgedrag, gevolgd door de ervaring van eventuele conflicten met collega's. Hierna werden er achtereenvolgens vragen gesteld over vier variabelen waarvan huidig artikel enkel heeft gekeken naar *entitlement*. De andere drie variabelen betreffen ondersteunend leiderschap (van Boven, 2023), team klimaat (van Doorn, 2023) en narcisme (Grolleman, 2023). Aan het eind van de vragenlijst kregen de deelnemers de vraag of ze de vragenlijst serieus en naar waarheid in hadden gevuld. Verder werd deelnemers de optie gegeven om vragen of opmerkingen achter te laten. Ter afsluiting volgde er een korte debriefing waarin de onderzoeksdoelen kort werden belicht.

Meetinstrumenten

Innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag werd gemeten aan de hand van de vragenlijst voor individueel innovatief werkgedrag van Janssen (2000, 2001). In de desbetreffende onderzoeken van Janssen (2000, 2001) werden de vragen beantwoord door de leidinggevende van deelnemende werknemers. Voor het huidige onderzoek is wegens praktische overwegingen gekozen om de deelnemers de vragenlijst zelf te laten invullen. De vragenlijst bestaat uit negen items. De vragen zijn te beantwoorden door middel van een 7-punts Likertschaal waarbij 1 gelijk staat aan 'nooit' en 7 gelijk aan 'altijd'. Per item dient een deelnemer aan te geven hoe vaak hij/zij/die bepaald gedrag had vertoond in de afgelopen zes maanden. Een voorbeeld hiervan is "Hoe vaak heeft u het afgelopen half jaar creatieve ideeën bedacht voor verbeteringen?". De betrouwbaarheid van de negen items, uitgedrukt in Cronbach's alfa, is gelijk aan 0.93.

Conflicten met collega's. De mate waarin de deelnemers conflicten ervaren met collega's is gemeten aan de hand van de zelfbeoordelvragenlijst van Janssen (2003). De vragenlijst bestaat uit vier items, te beantwoorden met een 7-punts Likertschaal waarbij 1 gelijk staat aan 'nooit' en 7 gelijk staat aan 'altijd'. Een voorbeelditem is "Hoe vaak hebben u

en uw collega verschillende ideeën over werk gerelateerde kwesties?”. De betrouwbaarheid van deze vier items, uitgedrukt in Cronbach’s alfa is gelijk aan 0.81.

Entitlement. Het gevoel van *entitlement* werd gemeten aan de hand van een eigen vertaling van de ‘Psychological Entitlement Scale (PES)’ van Campbell et al. (2004). De vragenlijst bestaat uit negen items. In dit onderzoek is gekozen om de schaal te meten op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 gelijk staat aan ‘helemaal oneens’ en 5 aan ‘helemaal eens’. Een voorbeelditem is “Ik heb het gevoel dat ik meer verdien dan anderen.” De betrouwbaarheid van de items is voldoende, met een Cronbach’s alfa van 0.78.

Resultaten

Descriptieve analyse

In Tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor de gemeten variabelen te zien. Innovatief werkgedrag was positief gerelateerd aan conflict, $r = .27, p < .001$ en aan *entitlement*, $r = .16, p = .042$. Tussen conflict en *entitlement* is geen significante relatie gevonden $r = .13, p = .095$.

Mediatieanalyse

Om het mediërende effect van *entitlement* binnen de relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict te toetsen, is gebruik gemaakt van PROCESS macro, versie 4.2, ontwikkeld door Hayes (2013). Voor deze mediatie analyse is gebruikgemaakt van model 4, met hierin conflict als afhankelijke variabele, innovatief werkgedrag als onafhankelijke, en *entitlement* als mediatievariabele. De eerste stap van deze analyse, te zien in Tabel 2, laat een positieve relatie zien tussen innovatief werkgedrag en *entitlement*, $B = 0.08, SE = 0.04, t = 2.05, p = .042$.

Uit Tabel 3 blijkt dat het directe effect van innovatief werkgedrag op conflict significant was, $B = .17, SE = 0.05, t = 3.36, p = .001$. *Entitlement* was echter geen significante voorspeller voor conflict, $B = .12, SE = 0.10, t = 1.18, p = .239$.

Tabel 4 toont het totale effect van innovatief werkgedrag op conflict, in aanwezigheid van *entitlement*. Dit effect bleek significant, $B = .18$, $SE = 0.05$, $t = 3.58$, $p = < .001$

Het bootstrap interval liet zien dat het indirecte effect van innovatief gedrag op conflict via *entitlement* niet significant was, $B = 0.01$, $SE = 0.01$, , $95\% CI = -0.01 - 0.03$.

Entitlement was dus geen significante mediatievariabele.

Exploratieve analyse

Om te testen of de relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict gemedieerd werd door *entitlement*, heb ik een aanvullende regressie analyse uitgevoerd (zie Tabel 5). Het interactie-effect van innovatief werkgedrag en *entitlement* bleek niet significant, $\beta = -0.09$, $SE = 0.06$, $t = -1.18$, $p = .238$. *Entitlement* had dus ook als moderator geen significante invloed op de relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict.

Discussie

Innovatie en creativiteit lijken tegenwoordig bijna onmisbaar binnen organisaties gezien de positieve uitkomsten die hiermee geassocieerd worden. Aan de andere kant kunnen deze eigenschappen ook kosten met zich meebrengen, zowel voor werkgever als werknemer. Dit onderzoek focust op de relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict met collega's, door middel van een replicatie van het onderzoek van Janssen (2003). Daarnaast wordt de rol van *entitlement* als mogelijke verklarende variabele onder de loep genomen. Volgens het onderzochte model zou innovatief werkgedrag samenhangen met *entitlement*, een persoonlijkheidseigenschap die zou kunnen verklaren waarom innovatief werkgedrag en conflict met elkaar samenhangen.

Aan de hand van een vragenlijst voor werknemers van verschillende organisaties is het positieve verband tussen innovatief werkgedrag en conflict met collega's bevestigd. Hoe meer innovatief gedrag een werknemer vertoont, hoe meer conflict deze ervaart met diens collega's. Verder is er geen bewijs gevonden voor de rol van *entitlement* als verklarende

variabele in deze relatie, maar wel is er een verband tussen innovatief werkgedrag en *entitlement* gebleken.

Om het niet significante effect van *entitlement* als mediërende variabele te verklaren kan het belangrijk zijn het onderscheid in taak- en relatieconflict te onderkennen. In dit onderzoek waren de vragen voor de deelnemers vooral gericht op taak-gerelateerd conflict. Echter, eerder onderzoek dat de relatie tussen *entitlement* en conflict heeft aangetoond, doelde hiermee op relatie-conflict (Moeller et al., 2009). Het kan dus zijn dat het model niet toepasbaar is op taak-conflict, maar wel op relatie-conflict. Dit valt ook te beargumenteren met bevindingen van voorgaande literatuur over *entitlement*, aangezien deze vooral samenhang aantoonde met persoonsgerichte uitkomsten, zoals antisociaal gedrag tegenover collega's (Campbell et al., 2004; Harvey & Harris, 2010). Deze bevindingen zouden dus kunnen pleiten voor een verband met relatie-conflict. Echter, het kan ook zijn dat deze gedragingen niet daadwerkelijk uitmunten in conflict. De besproken gedragingen verbonden met *entitlement* zijn ongetwijfeld vervelend, maar de manier waarop collega's hiermee omgaan is ook bepalend voor de consequenties. Conflict is immers een proces afhankelijk van meerdere partijen. Als collega's het gedrag accepteren of negeren, zou het niet per se tot conflict hoeven leiden. Het kan dus zijn dat *entitlement* simpelweg niet kan optreden als verklarende variabele binnen de relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict, maar het kan ook zijn dat dit model wel bevestigd kan worden wanneer het op een andere manier wordt onderzocht. Daarom kan het bijvoorbeeld interessant zijn om het model te toetsen met betrekking tot relatie-conflict.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over de mogelijke gevolgen van innovatief gedrag op de werkvloer. Zo brengt het ondersteuning voor het inzicht dat innovatie en creativiteit ook negatieve consequenties kunnen hebben op de werkvloer. De relatie met

conflict - waarvan Janssen (2003) de eerste was om deze aan te tonen – is immers gerepliceerd, wat het vertrouwen in het bestaan van deze relatie vergroot. Hierbij heeft dit onderzoek een verband tussen innovatief werkgedrag en *entitlement* aan kunnen tonen.

De verwachte rol van *entitlement* als verklaring voor de relatie tussen innovatie en conflict is niet bevestigd, maar de resultaten hebben wel een positief verband aan kunnen tonen tussen *entitlement* en innovatief werkgedrag. Dit is een belangrijke vinding, aangezien eerder onderzoek al heeft aangetoond dat *entitlement* samen kan hangen met negatieve uitkomsten. Het feit dat innovatieve gedragingen samen kunnen gaan met gevoelens van *entitlement*, brengt wederom bevestiging voor het inzicht dat innovatief werkgedrag niet altijd positief kan uitpakken. Op basis van dit onderzoek vallen echter geen conclusies te trekken over de uitkomsten van deze relatie, aangezien ons mediatiemodel niet werd bevestigd. Aan de hand van eerder aangetoonde negatieve uitkomsten met betrekking tot *entitlement* valt wel te beargumenteren dat mensen met deze gevoelens niet altijd prettige collega's zullen zijn om mee samen te werken, terwijl innovatieve werknemers juist vaak worden geprezen. Dit kan van negatieve invloed zijn op collega's die hiermee om moeten gaan, daarom zou het een interessante stap voor vervolgonderzoek zijn om dit te onderzoeken.

Ook het repliceren van de relatie tussen innovatie en conflict brengt belangrijke theoretische implicaties met zich mee. Onderzoek is momenteel nog maar aan de start wat betreft inzicht in dit verband, en gezien de relevantie ervan is het belangrijk dat er meer inzicht in wordt verkregen. Gezien de negatieve uitkomsten verbonden met conflict, zou het wenselijk zijn te kijken naar mogelijke oplossingen om dit verband te minimaliseren of te voorkomen. Om dit te kunnen doen, is het eerst van belang om te weten wát er opgelost moet worden. Daarom moet er eerst meer kennis komen over de vraag waarom deze relatie bestaat. Aangezien dit onderzoek de relatie niet heeft kunnen verklaren aan de hand van *entitlement*,

is het goed om andere mogelijke verklaringen te onderzoeken. Deze kunnen nog steeds gezocht worden binnen de persoonlijkheid van de innovatieve werknemer, aangezien verwacht kan worden dat deze een belangrijke bijdrage kan leveren in de uitkomsten van het innovatieve gedrag. Innovatieve werknemers worden vaak bewonderd om hun kwaliteiten, maar het kan dus ook zijn dat deze samenhangen met andere eigenschappen, die niet wenselijk zijn voor een organisatie. Wanneer we meer weten over wat voor soort eigenschappen dit zijn, weten we specifiek op welk gebied meer bewustzijn nodig is. Dit kan helpen in het formuleren van specifieke aanbevelingen voor organisaties.

Beperkingen

Uiteraard heeft ons onderzoek een aantal beperkingen, waar eventueel vervolgonderzoek rekening mee zou kunnen houden. Zo was ons onderzoek enkel correlatief van aard, dus vallen er geen conclusies te trekken over causaliteit. De richting van de relatie tussen innovatief werkgedrag en conflict kan dus ook de andere richting op zijn dan wat wij hebben beargumenteerd. Dit zou betekenen dat conflict met collega's zou zorgen voor innovatief werkgedrag. Deze mogelijkheid wordt ondersteund door De Dreu (2006), hij heeft aangetoond dat taak conflict kan leiden tot team innovatie, wanneer het gaat om een gematigd level van conflict. Een suggestie voor vervolgonderzoek is daarom ook om de bevonden relatie middels een experimenteel onderzoek te testen, zodat het mogelijk is om conclusies te trekken over causaliteit, en dus de richting van het verband.

Ten tweede hebben wij wegens praktische overwegingen gekozen voor een single-source design in dit onderzoek. We hebben enkel de eigen percepties van werknemers gemeten. Het kan waardevol zijn om de constructen ook op andere manieren te meten. Zo zouden de meningen van leidinggevenden over de innovatieve gedragingen van een werknemer heel anders kunnen zijn dan die van de werknemer zelf. Daarnaast zouden ervaringen van collega's betreffende conflict een betekenisvolle toevoeging kunnen zijn.

Deze ervaring kan immers erg verschillen per persoon, en per kant van het conflict. Een multi-source onderzoeksdesign zou daarom een belangrijke aanbeveling zijn voor vervolgonderzoek.

Verder was onze steekproef niet ideaal voor het trekken van goede conclusies. Ten eerste was ons onderzoeksdesign niet volledig willekeurig, aangezien we organisaties voornamelijk via ons eigen netwerk hebben benaderd. Dit maakt dat de steekproef wellicht niet representatief is voor de populatie. In vervolgonderzoek zou het daarom waardevol zijn om een volledig willekeurige steekproef op te zetten, zodat de generaliseerbaarheid groter is. Ten tweede was de grootte van onze steekproef relatief klein, wat de power van het onderzoek niet ten gunste komt. Daarom zou een grotere steekproef kunnen helpen met het vinden van belangrijke effecten.

Praktische implicaties

Ondanks dat meer onderzoek naar de huidige onderzochte relaties noodzakelijk is om specifieke aanbevelingen te kunnen doen voor in de praktijk, er kan al wel een boodschap meegegeven worden aan organisaties. De belangrijkste conclusie is namelijk dat innovatieve gedragingen op de werkvloer ook samenhangen met negatieve uitkomsten, gezien de aangetoonde verbanden met conflict en *entitlement*. Het is belangrijk hier bewust van te zijn, en er dus niet zomaar vanuit te gaan dat dit gedrag alleen maar positief kan zijn.

Conflict op de werkvloer kan negatieve consequenties hebben, daarom is het voor werkgevers aan te raden niet zomaar aan te nemen om diens innovatieve kwaliteiten. Deze blijken niet automatisch positief uit te pakken voor een organisatie. Het is daarom van belang om ook te kijken naar het totaalbeeld van iemands persoonlijkheid (in hoeverre dit mogelijk is), aangezien innovatief gedrag samen kan hangen met het gevoel meer beloningen te verdienen en meer rechten te hebben dan anderen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat deze gevoelens samenhangen met onwenselijk gedrag. Dit betekent dat innovatieve werknemers

naast conflict dus ook nog andere onvoorziene en onwenselijke effecten met zich mee kunnen brengen, het zou goed zijn hier alert op te zijn.

Conclusie

Uit dit onderzoek valt te concluderen dat innovatief gedrag samenhangt met negatieve uitkomsten op het werk. Zo werd de verwachte positieve relatie met conflict met collega's ondersteund. Daarnaast is gebleken dat innovatief werkgedrag positief samenhangt met gevoelens van *entitlement*. Dit betekent niet dat innovatieve kwaliteiten in hun geheel onwenselijk zijn, maar meer bewustzijn met betrekking tot deze gedragingen en hun consequenties zou waardevol kunnen zijn.

Referenties

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J. & Bushman, B. J. (2004). Psychological Entitlement: Interpersonal Consequences and Validation of a Self-Report Measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29–45. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107. <https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5–18. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1002/job.474>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Farmer, S. M., Tierney, P. & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630. <https://doi.org/10.5465/30040653>
- Gilson, L.L.(2008). Why be creative: A Review of the Practical Outcomes Associated With Creativity at the Individual, Group, and Organizational Levels. In J. Zhou & C. E.

- Shalley (Reds), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 303-322). Lawrence Erlbaum Associates.
- Grolleman, C. A. (2023). *Navigeren tussen Innovatief Werkgedrag en Conflicten op het Werk: beïnvloedt Narcisme dit proces?* [ongepubliceerde Bachelor These]. Rijksuniversiteit Groningen.
- Harvey, P. & Harris, K. J. (2010). Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. *Human Relations*, 63(11), 1639–1660. <https://doi.org/10.1177/0018726710362923>
- Harvey, P. & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459–476. <https://doi.org/10.1002/job.549>
- Hayes, A. F. (2013). Process Macro [Software]. In *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (v.4.2).
- Schwab, R. L. & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60–74. <https://doi.org/10.1177/0013161x82018001005>
- Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 261–273. <https://doi.org/10.1023/A:1015876809254>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1039–1050.

- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Janssen, O., & Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 574–587. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.669524>
- Khessina, O. M., Goncalo, J. A. & Krause, V. (2018). It's time to sober up: The direct costs, side effects and long-term consequences of creativity and innovation. *Research in Organizational Behavior*, 38, 107–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.003>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Moeller, S. J., Crocker, J., & Bushman, B. J. (2009). Creating hostility and conflict: Effects of entitlement and self-image goals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(2), 448–452. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.11.005>
- Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 261–273. <https://doi.org/10.1023/A:1015876809254>
- Storme, M., Celik, P. & Myszkowski, N. (2021). Creativity and unethicity: A systematic review and meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 15(4), 664–672. <https://doi.org/10.1037/aca0000332>
- Van Boven, R.A. (2023). *Het beste van beide werelden op de werkvloer: Kan ondersteunend leiderschap de positieve relatie tussen innovatief werkgedrag en conflicten met collega's beïnvloeden?* [ongepubliceerde Bachelor These]. Rijksuniversiteit Groningen.

- Van Doorn, Y.C.A. (2023). *Innovative Work Behavior Vs. Conflict With Coworkers: Examining the Influence of Team Climate for Innovation* [ongepubliceerde Bachelor These]. Rijksuniversiteit Groningen.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*. Psychology Press.
- Vincent, L. C. & Kouchaki, M. (2016). Creative, Rare, Entitled, and Dishonest: How Commonality of Creativity in One's Group Decreases an Individual's Entitlement and Dishonesty. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1451–1473.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.1109>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1992). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Wiley.

Tabel 1*Gemiddelden, Standaarddeviaties en Correlaties*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>
<i>1. Innovatief werkgedrag</i>	3.74	1.20	-	.267**	.156*
<i>2. Conflict</i>	3.04	0.83	.267**	-	.128
<i>3. Entitlement</i>	2.18	0.63	.156*	.128	-

*p < .05 **p < .01

Tabel 2*Regressie van Entitlement op innovatief werkgedrag*

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²	Model <i>F</i>	Model <i>p</i>
Model					.02	4.21	.042
Constant	1.87	0.16	12.01	< .001			
Innovatief werkgedrag	0.08	0.04	2.05	.042			

Tabel 3*Regressie van Conflict op Innovatief Werkgedrag en Entitlement*

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	R ²	Model <i>F</i>	Model <i>p</i>
Model					.08	7.14	.001
Constant	2.10	0.28	7.65	< .001			
Innovatief werkgedrag	0.18	0.05	3.36	.001			
<i>Entitlement</i>	0.12	0.01	1.18	.239			

Tabel 4*Regressie van Conflict op Innovatief Werkgedrag*

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²	Model <i>F</i>	Model <i>p</i>
Model					.07	12.85	< .001
Constant	2.33	0.20	11.51	< .001			
Innovatief werkgedrag	0.18	0.05	3.58	< .001			

Tabel 5*Regressie van Conflict op Innovatief Werkgedrag, Entitlement, en hun Interactie*

	β	SE	t	p	Adj. R ²	Model F	Model p
Model					.07	5.24	.002
Constant	3.03	0.06	48.62	.000			
Innovatief werkgedrag	0.24	0.06	3.23	.001			
<i>Entitlement</i>	0.09	0.06	1.18	.241			
IWG* <i>Entit</i>	-0.09	0.06	-1.18	.238			