



De impact van een innovatiestructuur op innovatief gedrag bij medewerkers onderzocht

Eerste begeleider: Dr. D.(Daan) Stam, Associate Professor of Innovation Management

Tweede begeleider: Dr. T.(Tina) Davidson, Assistant Professor

Student: R.A.W. (Roelof) Heessels

Studentnummer: 463923

Mail: R.Heessels@student.eur.nl

Parttime Master Bedrijfskunde (PMB) lichting 2016-2018

Rotterdam School of Management (RSM)

Inleverdatum: 11 juli 2018

Voorwoord

Aan het schrijven van deze scriptie is een lange en hobbelige weg voorafgegaan. In de jaren negentig van de vorige eeuw had ik al de intentie een universitaire studie te volgen en af te ronden. Dat me dat niet lukte was geheel aan mezelf te wijten maar heeft altijd een belangrijke rol op de achtergrond gespeeld in mijn leven. Twee jaar geleden kreeg ik de kans om dit onvoltooid onderdeel van mijn leven weer op te pakken en tot een goed einde te brengen.

Met heel veel enthousiasme ben ik aan de opleiding en het schrijven van mijn thesis gestart. Het gekozen onderwerp met betrekking tot innovatie heeft me geraakt en gegrepen en laat me niet meer los. De mogelijkheden tot ontwikkeling die innovatie kan bieden om de sector waarin ik werk, de gezondheidszorg, te ondersteunen zijn legio en kunnen leiden tot een verhoogde kwaliteit van zorg en leven voor de bewoners en patiënten die gebruik moeten maken van deze zorg. Hierbij is de inbreng van medewerkers op de werkvloer in mijn optiek onmisbaar en dat heb ik met veel plezier en enthousiasme onderzocht. Hopelijk valt dat ook terug te lezen in deze thesis!

Deze thesis had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van verschillende personen die ik kort wil bedanken. Allereerst Daan Stam die me in het begin liet vertellen wat me bezighield en waarbij we zodoende op een geweldige onderzoeksvraag uitkwamen. En voor de hulp en sturing die zo af en toe gewenst was om weer vooruit te kunnen. Eveneens Tina Davidson, die door haar kritisch meelezen een verdieping heeft aangebracht en me kritischer naar verschillende onderdelen heeft laten kijken.

Daarnaast wil ik Francis Tan, Marlène Chatroux en Martin Hofman bedanken dat ze mij de mogelijkheid hebben gegeven om deze studie te mogen volgen. Een speciaal bedankje voor Marlène voor haar inspanning om het GGzE over de streep te trekken om mee te werken aan mijn onderzoek.

Ook dank aan Joep Kolijn, werkzaam binnen het GGzE, voor het meedenken en open staan voor mijn onderzoek. En voor het belangeloos meewerken en informatie delen.

Een woord van dank voor Jans van Ool, Maartje van den Hove en Erwin Meinders die met hun kritische blik door mijn stukken zijn gegaan. Hun kritiek was van harte welkom om mijn eigen valkuilen soms te zien.

Een bijzonder woord van dank voor twee medestudenten, René Aerts en Emiel van der Linden. Het was fijn om steun te ervaren bij de totstandkoming van deze thesis, het delen van ervaring maakt dat moeilijke momenten soms beter verteerbaar worden en dat gaf me de energie om door te gaan.

Als laatste wil ik mijn gezin en familie bedanken. Allereerst Floortje, die de afgelopen 2 jaar eveneens veel heeft moeten investeren in mijn studie omdat ik geen tijd had voor andere zaken. Mijn ouders, die op elk gewenst moment klaar stonden om te ondersteunen. Zonder Floortje en hen was het niet mogelijk geweest om mezelf totaal op deze studie te kunnen richten.

Mijn laatste woorden in dit voorwoord wil ik richten aan mijn kinderen, Femke en Joep. Ik wil jullie meegeven dat het nooit te laat is om een droom na te jagen! Blijf geloven in je eigen mogelijkheden en heb vertrouwen. Aarzel niet om hulp in te schakelen en wie weet wat voor moois er dan nog op jullie pad terecht mag komen!

Rosmalen, 11-07-2018

Samenvatting

Innovatie in de zorg is in opkomst en wint langzaam terrein. Organisaties in de zorg ontwikkelen strategieën om innovatie een plek binnen hun organisatie te geven, onder andere door innovatiestructuren in te richten. In dit onderzoek is onderzocht of deze structuren effect hebben op de wijze waarop medewerkers naar innovatie binnen hun eigen organisatie kijken en de mate waarin ze innovatie als onderdeel van de identiteit van de organisatie ervaren. Daarnaast is de invloed van deze innovatieve organisatie identiteit op het innovatief gedrag dat de medewerker binnen het werk vertoont onderzocht. Een factor van belang hierbij is de mate van identificatie met deze identiteit om dit innovatieve werk gedrag te tonen, ook deze relatie is onderzocht in dit onderzoek. Om deze verschillende relaties te onderzoeken is een vragenlijst verzonden naar 2 organisaties in de gezondheidszorg. De ene organisatie is wel in bezit van een innovatiestructuur, de andere organisatie ontbeert deze structuur. In totaal hebben 489 medewerkers van beide organisaties de vragenlijsten met betrekking tot de verschillende variabelen uit het onderzoek ingevuld. De resultaten in dit onderzoek tonen aan dat het bezitten van een innovatiestructuur een negatief effect heeft op de innovatieve organisatie identiteit. Er is geen bewijs gevonden voor een relatie tussen innovatieve organisatie identiteit en innovatief gedrag bij medewerkers. Wel is er een zwakke relatie gevonden tussen innovatieve organisatie identiteit, innovatief gedrag bij medewerkers en identificatie waarbij deze laatste een negatief effect heeft op het innovatieve gedrag bij medewerkers. Dit onderzoek toont aan dat organisaties er goed aan doen te onderzoeken welke innovatiestructuur het best passend is bij hun innovatieve organisatie identiteit. Ook dienen organisaties aandacht te schenken aan de wijze waarop identificatie met deze innovatieve organisatie identiteit daarbij een rol kan spelen om innovatief gedrag bij medewerkers te stimuleren.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	5
2.	Theoretisch kader.....	8
2.1	Innovatie	8
2.2	Innovatief gedrag bij medewerkers.....	10
2.3	Innovatiestructuur.....	12
2.4	Innovatieve organisatie identiteit.....	13
2.5	Organisatie identificatie	16
3	Onderzoeksopzet	19
3.1	Onderzoeksopzet.....	19
3.2	Onderzoeken innovatief gedrag medewerkers (IWB).....	20
3.3	Onderzoeken innovatiestructuur	20
3.4	Onderzoeken innovatieve organisatie identiteit (IOI)	20
3.5	Onderzoeken organisatie identificatie (ID)	21
4	Resultaten	22
4.1	werkwijze	22
4.2	Descriptieve analyse.....	22
4.3	Statistische analyse	24
4.4	Regressieanalyse	25
5	Conclusie en discussie	31
5.1	Algemene Conclusie	31
5.2	Kritische verklaring van de resultaten	32
5.3	Kracht en limitaties van het onderzoek.....	34
5.4	Praktische implicaties	35
5.5	Vervolgonderzoek	36
	Literatuurlijst.....	39
	Appendix	43

1. Inleiding

Langzaam beweegt Harm zich over het trottoir, zorgvuldig zijn stappen afmetend. Hij is onderweg naar de winkel voor zijn dagelijkse boodschappen. Op de weg naast hem rijdt volop verkeer, auto's, vrachtwagens en scooters. Allemaal met hun eigen geluid, de ene keer hoger en de andere keer lager. Plotseling hoort Harm een piepje, hij stopt even. Bij een volgende stap is het piepje weer hoorbaar, nu wat duidelijker en hoger. Langzaam stap hij opzij en naar voren, waarbij het piepje weer wat lager en minder duidelijk hoorbaar klinkt. Harm vervolgt zijn weg en ontwijkt op deze wijze de afvalbak die op het trottoir stond en voor hem niet zichtbaar is aangezien Harm een visuele beperking heeft. Een vest met daarin parkeersensoren gebruikt binnen de automobiellindustrie is een handig hulpmiddel voor Harm om botsingen te voorkomen.

Dit voorbeeld laat zien dat innovaties in de zorg niet groot of indrukwekkend hoeven te zijn om een impact op de kwaliteit van leven te hebben van cliënten die gebruik moeten maken van deze zorg. Wat dit voorbeeld wel laat zien is dat een innovatie, zoals dit vest, vaak bestaat uit het combineren van toepassingen van verschillende technieken. Soms zijn deze wat minder vanzelfsprekend, soms zijn ze een volgende stap in een logisch proces van ontwikkeling.

De context van mijn onderzoek is de innovatie in de gezondheidszorg in Nederland. De gezondheidszorg in Nederland staat op dit moment onder grote financiële druk. De kosten voor de zorg lopen jaarlijks op en bedroegen in 2016 ongeveer 96.7 miljard euro, 13.8% van het BBP. Dit komt per inwoner van Nederland neer op een bedrag van €5679 (CBS Statline, 2017). Deze stijging van de kosten dwingt de gezondheidszorg om te zoeken naar nieuwe manieren om zorg aan te bieden. Er is meer marktwerking en de vraag wat een behandeling kost en wat het resultaat daarvan is wordt steeds indringender gesteld. De kosten blijven stijgen en een antwoord op die ontwikkeling is nog steeds niet gevonden. Innovatie is hierbij een van de mogelijkheden voor beheersing van kosten én handhaving van de hoge kwaliteit van gezondheidszorg die in Nederland geboden wordt.

De reden voor innovatie wordt mooi omschreven voor Balas en Chapman (2018). Zij omschrijven dit als “adopting innovation and phasing out obsolete practices are fundamental drivers of high-quality health care. In the search for better outcomes and lower costs, the timely recognition of a worthwhile innovation, its dissemination, and its adoption are essential.”

Naast grote financiële druk krijgt de gezondheidszorg ook te maken met forse personeelstekorten (Joling, Maas, & Jong, 2016). Deze tekorten kunnen niet uitsluitend en alleen met nieuwe mensen

opgelost worden, nieuwe innovatieve hulpmiddelen en technieken zullen een deel van dit tekort moeten gaan opvangen.

Succesvolle innovaties zijn bijna altijd het resultaat van de cumulatie van kennis en inzichten. Soms wordt vergeten dat wetenschappelijke doorbraken het gevolg zijn van een langdurige estafetteloop, waarbij wetenschappers keer op keer het stokje aan elkaar hebben overgegeven (Joling et al., 2016). Dit geldt eveneens voor innovaties in de zorg.

Vanuit de gezondheidszorg wordt op grote schaal gezocht naar nieuwe mogelijkheden en geïnnoveerd, waarbij innovatie plaats vindt vanuit de professionals die daar werkzaam zijn. Professionals die vanuit hun dagelijkse werkzaamheden met patiënten en bewoners kansen tot verbeteringen in het zorgproces zien. Door middel van dit innovatieve gedrag kunnen verbeteringen doorgevoerd worden in de zorg voor cliënten en worden kosten bespaart.

Er is een ontwikkeling gaande in het uitdragen van innovaties in beleid en visie binnen de gezondheidszorg waarbij deze steeds duidelijker naar voren komt. Hierbij speelt een belangrijke rol op welke wijze deze visie wordt vormgegeven en hoe de organisatie is ingericht voor innovatie. Wordt deze visie ook gedragen door de professionals op de werkvloer? Voelen deze professionals zich aangesproken om aan de slag te gaan met innovatie? Worden de innovaties vanaf de werkvloer ook naar boven doorgevoerd om te kunnen slagen? Kortom, wordt innovatie onderdeel van de identiteit van de organisatie? En identificeren medewerkers zich dan ook met deze nieuwe innovatieve identiteit?

Een voorbeeld van een innovatieve organisatie tot in de haarvaten met een innovatieve identiteit is Google. Binnen deze organisatie is de focus totaal gericht op innovatie en zijn alle inspanningen van de professionals op de werkvloer gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten die klantwaarde toevoegen, het is hun identiteit geworden. Binnen de gezondheidszorg gelden andere maatstaven maar klantwaarde staat prominent bij iedere organisatie hoog in het vaandel. Een wijziging in identiteit naar een meer innovatief karakter is een hele opgave. Ashforth en Blake (2011) bieden hiervoor een model waarbij de identiteitsverandering op verschillende niveaus dient plaats te vinden, op het niveau van 'I Think', 'We Think' en 'It Is'. Dit model zou een opmaat kunnen zijn voor een organisatie in de gezondheidszorg om zich verder door te ontwikkelen op het gebied van innovatie om uiteindelijk ook te integreren in de identiteit van de organisatie.

Dit onderzoek richt zich in eerste instantie op de invloed van een separate innovatie structuur op het innovatief gedrag van medewerkers binnen een organisatie. Daarnaast wordt onderzocht welke relatie de organisatie identiteit heeft met betrekking tot het innovatief gedrag van medewerkers, gericht op

de gezondheidszorg. Daarbij is de veronderstelling dat identificatie met de identiteit van de organisatie zorgt voor een versterking van de relatie. De onderzoeksvraag wordt dan ook als volgt gedefinieerd:

‘Welk effect heeft een innovatie structuur op het innovatieve werkgedrag van medewerkers?’

Dit onderzoek draagt bij aan een uitgebreider inzicht en begrip in de wijze waarop een separate innovatieafdeling indirect effect heeft, via de innovatieve organisatie identiteit, op innovatief gedrag bij medewerkers, wat onder invloed staat van identificatie met betreffende innovatieve organisatie identiteit.

2. Theoretisch kader

Leeswijzer voor dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader van dit onderzoek gepresenteerd worden. De gebruikte begrippen zullen nader uitgediept worden en verbanden zullen gelegd worden, wat leidt tot een conceptueel model. Allereerst zal het begrip innovatie verder verduidelijkt worden, waarna aansluitend het concept innovatief gedrag bij medewerkers beschreven wordt. In het derde onderdeel wordt beschreven wat wordt verstaan onder het concept innovatiestructuur. Het vierde deel richt zich op het begrip innovatieve organisatie identiteit waarna als vijfde en laatste het concept organisatie identificatie aan bod komt. Afsluitend wordt het conceptueel model, gebaseerd op de uitwerking van de vier voorafgaande concepten en hun onderlinge relaties, gepresenteerd in de totale samenhang.

2.1 Innovatie

Innovatie is een activiteit waarbij gezocht wordt naar nieuwe manieren om dingen te doen. Maar 'een innovatie hoeft niet absoluut nieuw te zijn, maar moet wel nieuw zijn voor de gegeven context' (Spiegelaere, Gyes, & Hootegem, 2014). Dit kunnen grote vernieuwingen zijn of kleine aanpassingen in de manier van werken. Er wordt in de literatuur over innovatie een onderscheid gemaakt in verschillende vormen van innovatie. Deze innovaties hebben betrekking op producten, diensten of processen met als bedoeling vooruit te gaan, te strijden of zich te onderscheiden van andere aanbieders in dezelfde markt (Baregheh, Sambrook, & Rowley, 2009).

Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, & Kyriakidou (2004) definiëren innovatie binnen de gezondheidszorg als '*a novel set of behaviors, routines, and ways of working that are directed at improving health outcomes, administrative efficiency, cost effectiveness, or users' experience and that are implemented by planned and coordinated actions*'. De nadruk ligt hierbij op het feit dat innovaties zoals nieuwe manieren van werken, routines of gedrag bijdragen aan verbetering van de gezondheidszorg in resultaat en beleving van klanten, maar ook zorgen voor efficiency/ efficiëntere en effectievere inzet van middelen. En dit alles op een gecoördineerde en geplande manier vormgegeven.

In de zorg dragen innovaties bij een betere en kwalitatief hoogwaardige zorg. Deze zorg richt zich op 5 doelen, te weten levenskwaliteit, zelfredzaamheid, participatie, verbondenheid en inclusie (Schuurman & Verheijden, april 2014). De vraag is echter wie verantwoordelijk zijn voor deze innovaties. Zijn dat de zorginstellingen en ziekenhuizen of zorgt de marktwerking in de zorg voor innovatie en nemen partijen van buiten de gezondheidszorg de handschoen op om te innoveren?

Ontwikkelingen in de gezondheidszorg laten zien dat het een samenspel is tussen de verschillende partijen, zowel vanuit de gezondheidszorg als vanuit het bedrijfsleven vinden innovaties plaats. Echter, Schuurman en Verheijden (april 2014) stellen dat “uit onderzoek blijkt dat innovaties in de zorg vaak traag verlopen en dat veranderen moeizaam gaat”, waarbij ze zich baseren op de innovatiescan Nederlandse Zorg. Deze innovatiescan (Nauta et al., maart 2011) stelt dat “het slechte nieuws is dat innovatiemanagement in de zorg zich in een pril stadium bevindt. Er wordt wel geïnnoveerd, maar met de handrem aan. Bij het merendeel van de onderzochte zorgorganisaties wordt het innovatieproces nauwelijks professioneel vormgegeven. Waar dat wel gebeurt zijn stevige verbeteringen mogelijk.”

Om te innoveren in de zorg is samenwerking met publieke partijen onontbeerlijk. De zorg voor samenwerking is een belangrijke voorwaarde om tot innovatie te komen. “samenwerking tussen publieke en private partijen is zo langzamerhand eerder regel dan uitzondering als het gaat om zorginnovatie. De hulp van startups wordt ingeroepen omdat complexe oplossingen alleen kunnen worden gerealiseerd met de inbreng van verschillende disciplines en expertisegebieden” (Hovenier, Joode, & Bijsterveld, 2014)

Er zijn echter ook andere geluiden te horen als het gaat om innoveren in de zorg. Zo stelt Jaspers in een artikel in het Financieel Dagblad door Ten Katen (2017) dat ‘innovaties in de gezondheidszorg zijn vaak overkill’. Vaak richten de innovaties zich op dure medische technologieën die hij toys for boys noemt. Christensen, Bohmer, & Kenagy (2000) sluiten hierbij aan door te stellen dat er minder geld in high-end, complexe technologieën geïnvesteerd dient te worden en meer in technologieën die complexe problemen eenvoudiger maken. Innovaties dienen gericht te moeten zijn op taken die verpleegkundigen op dit moment uitvoeren die voor ze uit handen genomen dienen te worden. De innovaties moeten de zorg doelmatiger maken. Daarnaast zijn er als remmende factor ook nog de protocollen zoals die gehanteerd worden in de gezondheidszorg. Patiëntveiligheid staat boven alles en dat is tegengesteld aan innovatie, wat risico’s met zich mee brengt (Katen, 2017).

Van Wulfen (2016) onderscheidt verschillende typen innovators, actieve en reactieve. Actieve innovators geven innovatie prioriteit aan het eind van de groeifase van een product, terwijl reactieve innovators wachten. Wachten tot het moment dat ze geraakt worden door een marktstagnatie, crisis of iets van dien aard. Reactieve innovators starten met innovatie aan het einde van de levenscyclus van een product omdat ze moeten. Ze worden dan gedwongen om te innoveren om de strijd aan te kunnen gaan met concurrenten. In de gezondheidszorg is enige mate van marktwerking maar het onderscheidend vermogen met betrekking tot de concurrentie speelt een steeds grotere rol om de inkomsten op peil te houden. Toch is er binnen de gezondheidszorg nog niet echt sprake van een einde aan de levenscyclus van het product, waardoor innovatie in de zorg vaak een actief karakter heeft.

2.2 Innovatief gedrag bij medewerkers

Er zijn vele onderzoeken verricht naar innovatief gedrag van medewerkers. Yaun en Woodman (2010) baseren zich op een definitie van West en Farr en omschrijven innovatief gedrag bij medewerkers (IWB = Innovative Work Behavior) als een ‘employee’s intentional introduction or application of new ideas, products, processes and procedures to his or her work role, work unit, or organization’. Zij gaan er van uit dat IWB intentioneel is om verbetering door te voeren binnen de organisaties omdat het werk daardoor verbetert maar ook vanwege de waardering die ze daarbij ontvangen. Het intentionele aspect wordt onderschreven door Kleysen & Street (2001) die stellen dat innovatief gedrag alle individuele acties zijn gericht op ‘generation, introduction and or application of beneficial novelty at any organizational level’.

Innovatief gedrag van medewerkers is nodig om producten/ services te leveren en competitief te blijven en om het veranderproces de baas te blijven. Om dit succesvol te doen vertrouwen organisaties op hun medewerkers om deze innovaties door te voeren op hun processen, methodes en operaties. Hiervoor moeten individuele medewerkers innovatief gedrag op het werk vertonen als organisaties van deze innovaties willen profiteren (Ramamoorthy, Flood, Slaterry, & Sardessai, 2005).

Factoren die een rol spelen in de positieve beïnvloeding van innovatief gedrag bij medewerkers zijn onder andere leiderschap, steun voor innovatie, de verwachtingen van de leidinggevende met betrekking tot de rol van de medewerker en de fase waarin de medewerker op dat moment in zijn carrière staat (Scott & Bruce, 1994). Leiderschap houdt in dat de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende van belang is in de uitvoering van innovatief gedrag. Wanneer deze relatie gebaseerd is op vertrouwen, er veel steun ervaren wordt door medewerkers en er autonomie is voor de medewerker is dit een positieve indicator voor innovatief gedrag. Lanting (2017) stelt zelfs dat een positieve benadering en voorbeeldgedrag van het management van levensbelang is om gedrag te beïnvloeden. ‘Mensen zijn creatiever als ze met een kans geconfronteerd worden dan bij een bedreiging: ze bewegen dan vrijer’. Ook wordt door Schuurman (april 2014) het betrekken van de werkvloer bij de inhoud van de innovatie om dit als input mee te nemen (proces van bottom-up) als belangrijke voorwaarde omschreven, er dient een cultuur van creativiteit gecreëerd te worden die gestimuleerd en beloond wordt.

In een onderzoek, uitgevoerd in de gezondheidszorg in Nederland (Mu, Bossink, & Vinig, 2018) wordt duidelijk dat front-end medewerkers (die in direct contact staan met medewerkers) een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van innovaties. Deze medewerkers spelen een belangrijke rol in de start van het innovatieproces, het genereren van ideeën. Gezondheidsorganisaties doen er goed aan

om front-end medewerkers te ondersteunen en hun innovatieve ideeën, kennis en bijdragen te belonen.

Het zijn echter niet alleen de positieve omstandigheden voor een medewerker die ervoor zorgen dat innovaties slagen. Professionals die hun innovatie weten te doen slagen laten zien dat ze vooral goed zijn in het netwerken en mensen weten te overtuigen van hun innovatie. Walter et al. (2011) vonden in hun onderzoek dat *“results show that network building has the desired positive relationship with organizational success”*. Daarnaast vonden zij ook dat het volhouden van een innovatie ondanks tegenwerking en de verantwoordelijkheid nemen voor een innovatie een u-inverted relatie hadden. Dit houdt in dat te weinig of te veel van één van beiden (volhouden of verantwoordelijkheid) een negatief effect had op het succesvol uitvoeren van een innovatie.

De onderverdeling in het proces van innovaties binnen IWB komt binnen meerdere onderzoeken terug, waarbij innovatief gedrag als een multi-staged proces wordt beschreven van ideeën-generatie, -introductie/promotie en -toepassing/ realisatie. Iedere fase in dit proces heeft zijn eigen kenmerken en bijzonderheden die kunnen bijdragen aan een succesvolle innovatie.

Scott (1994) stelt dat ideeën generatie start met het herkennen van een probleem en het genereren van ideeën of oplossingen, zowel nieuw als aangepast. Om dit idee te laten slagen is het van belang dat dit idee ook wordt omarmd en opvolging krijgt (Walter et al., 2011).

Bij de introductie en promotie van ideeën is het van belang dat er steun wordt gezocht, dat er coalities gesmeed worden (Scott & Bruce, 1994). De innovatie dient ‘verkocht’ te worden, er moet steun geworven voor het idee en het gebruik van netwerken is hierbij van groot belang. Walter et al. (2011) laten in hun onderzoek zien dat winnaars die het voor elkaar krijgen hun innovaties succesvol te krijgen, dit onderdeel van het proces goed beheersen.

Bij de derde fase van het proces van innovatie, toepassing en realisatie, wordt de innovatie gecompleteerd door ‘het creëren van een prototype of model..... dat kan worden aangeraakt of beleefd, kan worden verspreid, in groten getale geproduceerd, worden gebruikt en geïnstitutionaliseerd’ (Scott & Bruce, 1994)

Innoveren is zodoende een proces van meerdere stadia die (niet per se na elkaar) doorlopen worden en waarbij het mogelijk is dat 1 persoon in verschillende stadia van het proces verschillende gedragingen vertoont (Scott & Bruce, 1994). Daarbij is het belangrijk dat alle vaardigheden, samenhangende met deze fases, kloppen zodat dit tot een succesvolle innovatie leidt. “Wanneer een organisatie streeft naar innovatie, dan dient de organisatie medewerkers te moeten aannemen of bijscholen om er zeker van te zijn dat deze vaardigheden aanwezig zijn”(Jia, 2012).

Om een innovatie te laten slagen is het van belang dat de innovatie wordt ondersteund. Een aparte afdeling binnen de organisatie kan een belangrijke toevoeging zijn omdat hiermee het commitment voor innovatie wordt uitgedragen en zodoende de inspanningen gerechtvaardigd zijn (Galende & de la Fuente, 2003). Maar daarmee wordt een medewerker nog niet automatisch overtuigd om innovatief gedrag te vertonen, mee te denken over verbeteringen en zo een innovatieve organisatie te creëren.

Innovaties in de zorg dienen ter verbetering van de kwaliteit van zorg, iets wat medewerkers in de zorg na aan het hart ligt. Dit innoveren start op de werkvloer waarbij medewerkers ondersteunt moeten worden in hun innovatief gedrag tijdens de verschillende fases van het innovatieproces. Een goed voorbeeld van het stimuleren van innovatief gedrag bij medewerkers is terug te vinden bij de VG-Hackathon, gehouden in april 2018, waarbij de centrale vraag was *'Hoe kunnen we mensen met een verstandelijke beperking ook in de toekomst nog beter ondersteunen met behulp van technologie?* Uitgangspunt was de zorgvraag van een bewoner waarbij medewerkers van de werkvloer, ondersteund door professionals aan de slag gingen met de ontwikkeling van een ondersteunende technologie om betreffende zorgvraag op innovatieve wijze te beantwoorden.

2.3 Innovatiestructuur

Innovatiestructuren binnen organisaties bestaan uit zowel fysieke innovatie afdelingen als uit procedures en regels met betrekking tot het innovatieproces en welke stappen daarin gezet dienen te worden. Tirpak, Miller, Schwartz en Kashdan (2006) hanteren de volgende uitgangspunten als zij spreken over een R&D-structuur, namelijk (1) het dient een organisatiestructuur te zijn en is als zodanig terug te zien in het organigram, (2) er zijn coördinatie middelen aanwezig zoals allocatie van middelen en projectplanning, (3) cultuur voor innovatie zoals gedragsnormen voor creatie en (4) er is een strategische missie voor R&D-activiteiten.

Interne innovatie afdelingen bieden de organisatie verschillende voordelen. Casiman en Veugeliers (maart 2002) beschrijven dat een interne R&D-afdeling de omgeving beter in de gaten kan houden met betrekking tot bestaande technologie en deze sneller kan proberen en evalueren. Daarnaast zijn externe innovaties soms alleen maar beschikbaar op uitleenbasis, in tegenstelling tot ontwikkeling in huis. En mocht de organisatie besluiten om tot aankoop van een nieuwe technologie over te gaan, dan kan de eigen R&D-afdeling deze beter integreren binnen de eigen organisatie.

Argyres en Silverman (2004) stellen in hun onderzoek dat een decentrale R&D vaak leidt tot kleinere oplossingen, alleen voor de eigen business, terwijl centrale R&D vaak tot bredere oplossingen komen. Daarnaast draagt succesvol investeren in R&D bij aan innovatieve producten en diensten waardoor de

organisatie zijn immateriële goederen vergroot en zichzelf zodoende onderscheidt van andere organisaties (Ehie & Olibe, 2010).

Innovatieve activiteiten zijn niet alleen gelimiteerd tot R&D, maar “R&D is the single most dedicated corporate function to combine consumer needs with new industrial practices and technology potentials to create new products, processes and technologies” (ChaoYing, Jimei, Naumann, & Max, 2014). Innovatie vindt dus niet uitsluitend plaats binnen een R&D-afdeling, maar deze afdeling is er wel op gericht om vernieuwingen en innovaties tot stand te brengen. Als de organisatie en deze afdelingen open staan voor verandering, nieuwe ideeën ondersteunen en waarderen en deze publiekelijk erkennen zullen er meer innovaties gedaan worden (Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009).

Over de inrichting van een R&D-afdeling of een innovatiecentrum heeft Gijs van Wulfen (2016) een onderscheid in zijn boek aangebracht van 4 typen innovatiecentra, waarbij hij zich baseert op een rapport van Capgemini consulting. Hij spreekt allereerst over in-huis- innovatielabs waar vaak honderden werknemers werken. De tweede vorm is een universitaire residentie, waarbij nadrukkelijk de samenwerking wordt gezocht met een universiteit. De derde vorm is een community-anker, waarbij mentoren startups begeleiden en de laatste vorm is een innovatiebuitenpost. Dit zijn kleine innovatieteams, gelokaliseerd op technologische hotspots zoals Silicon Valley of (wat dichterbij huis) Brainport in Eindhoven.

Het hebben van zowel een fysieke innovatieafdeling en een duidelijke procedurele beschrijving en naleving van het innovatieproces geeft een duidelijk signaal af naar medewerkers dat innovatie een belangrijke voorwaarde is voor de organisatie, het vertegenwoordigt een symboolfunctie (Hartmann, 2006). Dit belang wordt door medewerkers onderkent en heeft invloed op het innovatief werk gedrag van medewerkers. De (h)erkenning van het belang van innovatie binnen de organisatie zet zich vast in de wijze waarop medewerkers naar hun eigen organisatie kijken en hoe ze deze innovatieve organisatie identiteit beoordelen.

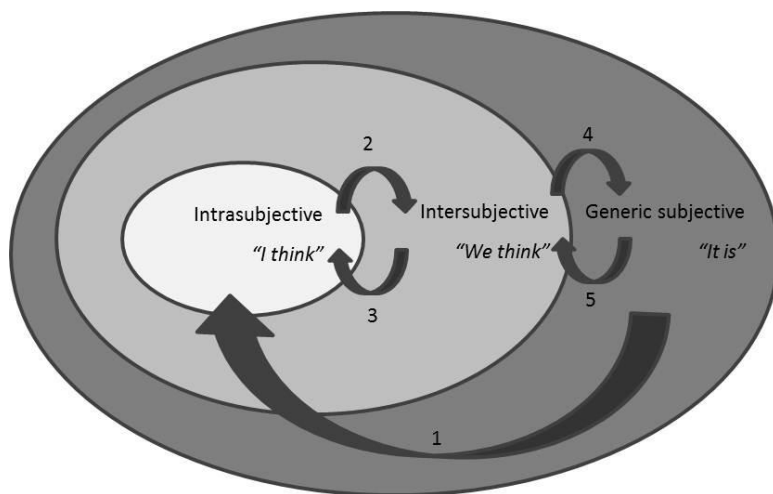
2.4 Innovatieve organisatie identiteit

De term organisatie identiteit wordt voor het eerst geïntroduceerd door Albert & Whetten (1985), die de organisatie identiteit beschreven als ‘central, enduring and distinctive characteristics of an organization’, wat door Whetten (2006) jaren later nog verfijnd wordt naar ‘*The concept of organizational identity is specified as the central and enduring attributes of an organization that distinguish it from other organizations.*’ Ashforth en Blake (2011) geven een definitie van organisatie identiteit in lijn met dit gedachtengoed dat de definitie toepasbaar dient te zijn voor alle verschillende

levels van analyse. Hun definitie luidt als volgt: *'Identiteit als centrale, onderscheidende en continue karaktereigenschappen van een entiteit.'*

Een organisatie identiteit is een actief en evoluerend geheel, ze zijn altijd onderweg en ze zijn nooit geheel klaar. Een grotendeels ontwikkelde organisatie identiteit kan dienen als basis voor coördinatie binnen het bedrijf (het doel is voor iedereen duidelijk), integratie (gevoel van erbij te horen door medewerkers), richting (van managementbeslissingen) en organisatiecommunicatie en image (basis voor communicatie binnen en buiten de organisatie) (Balmer, 2008).

Om een identiteit te beïnvloeden of op te bouwen binnen een organisatie onderscheiden Ashforth et al. (2011) 3 niveaus van analyse. Zij onderscheiden het intra subjectieve niveau ('I think'), het intersubjectieve niveau ('We think') en het generiek subjectieve niveau ('It is'). Deze 3 niveaus zijn met elkaar verbonden, waarbij vanuit het intra subjectieve niveau invloed wordt uitgeoefend op het intersubjectieve niveau en vice versa, die op zijn beurt weer van invloed is op het generieke niveau (en vice versa). Het is voor het intra subjectieve niveau echter niet mogelijk om direct van invloed te zijn op het generiek subjectieve niveau, omgekeerd is echter wel mogelijk. Voor een schematische weergave zie figuur 1.



Figuur 1: The Construction of Identity at Each Extra-Individual Level of Analysis (van Ashforth, Rogers & Corley, 2011)

Om een organisatie identiteit dus te kunnen vormen en wijzigen is het van belang om de drie verschillende niveaus goed te onderscheiden en te gebruiken. De invloed van een aparte innovatiestructuur, die geschaard kan worden onder het generiek subjectieve niveau 'it is', reikt tot het intra subjectieve niveau 'I think' (lijn 1 in figuur 1). Op deze wijze heeft een aparte

innovatiestructuur een positieve invloed op de ervaren organisatie identiteit ten aanzien van innovatie.

Maar er kan ook sprake zijn van een spanning tussen het krachtenveld van innovatie en identiteit. Medewerkers binnen een organisatie kunnen anders omgaan met innovatie, de ene medewerker is innovatiever dan de andere medewerker. En deze medewerkers treffen elkaar in alle lagen van de organisatie en in allerlei netwerken. Hierdoor kan de identiteit onder druk komen te staan en een gevaar vormen voor medewerkers, waarbij ze mogelijk vermijdingsgedrag kunnen vertonen. Maar identiteit is eveneens ‘a central driver and stabilizer of innovation processes...” en ‘it both limits and enhances innovation’ (Hoholm & Strønen, 2011).

Daarnaast stellen Turró, Urbano en Peris (2014) dat ‘a culture that emphasizes and supports the pursuit of entrepreneurial activities impacts on the quality and quantity of innovativeness inside firms’. Hieruit blijkt dat een ondersteunende cultuur binnen de organisatie ervoor zorgt dat medewerkers meer ondernemend gedrag laten zien met een positief effect op de kwaliteit en kwantiteit van de innovaties van een organisatie.

Het hebben van een innovatiestructuur geeft medewerkers een duidelijk signaal af dat de organisatie innovatie hoog in het vaandel heeft staan. Dit innovatief karakter van een organisatie op het generieke niveau straalt terug naar het subjectieve niveau van de medewerker en wordt op deze wijze onderdeel van de eigen organisatie identiteit van de medewerker. Het biedt richting aan en versterkt het gevoel bij medewerkers dat innovatie een belangrijk onderdeel is van de identiteit van de organisatie. Zodoende leidt dit tot de volgende hypothese:

Hypothese 1:

“De aanwezigheid van een interne innovatiestructuur leidt tot een hogere innovatieve organisatie identiteit”

Identiteit die genest is binnen de organisatie wordt door Ashforth (2011) als gelijkvormig beschreven, waarmee bedoeld wordt ‘the degree to which the constituent components of a phenomenon and the relationships among the components are similar across levels of analysis’. Dit houdt in dat de geneste organisatie identiteit op de verschillende niveaus als vaststaand en gelijkvormig ervaren wordt. Dus wanneer een innovatiestructuur staat voor een innovatieve identiteit, dan zal dit ook bij de individuele medewerker zo ervaren worden.

Onderzoek door Khalili (2016) toont resultaten die erop duiden dat innovatief gedrag van medewerkers samenhangt met het innovatieve klimaat van de organisatie, ‘The result indicates

employees' perception of a supportive climate for innovation has a significant association with employees' innovation'. Vanuit deze perceptie van de medewerker met betrekking tot het ondersteunende klimaat voor innovatie zal deze medewerker dan meer innovatief gedrag vertonen.

Gemotiveerde, innovatieve medewerkers zijn essentieel voor nieuwe innovatieve ideeën. Organisaties moeten een motiverende cultuur koesteren en het belang van innovatie blijven benadrukken om een innovatieve cultuur te ontwikkelen (Hartmann, 2006). Als deze identiteit verder evolueert en er een innovatieve identiteit ontstaat zal dit effect hebben op het gedrag van medewerkers. Medewerkers zullen zich gaan gedragen naar de rol die ze graag vervullen omdat dit past bij hun eigen identiteit om zodoende deze rol ook te bevestigen (Farmer, Tierney, & Kung-McIntyre, 2003). Als innovatief gedrag een onderdeel is van de organisatie identiteit zal een medewerker ook meer innovatief gedrag willen laten zien dat overeenkomt met deze identiteit. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2:

“Een hogere innovatieve organisatie identiteit leidt tot verhoogd innovatief werkgedrag van werknemers”

2.5 Organisatie identificatie

Identificatie zorgt ervoor dat mensen zich ergens bij horen voelen, het voorziet in een doel en het vergroot het zelfvertrouwen van de leden van de groep. Organisatie identificatie wordt door Ashforth et al. (2011) beschouwd als een specifieke vorm van sociale identificatie. Het gevoel bij een sociale groep te horen zorgt voor een sterkere collectieve identiteit en faciliteert samenwerking en de uitwisseling van kennis (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Edú-Valsania, Moriano, & Molero, 2016). Maar identificatie kan ook tot spanningen leiden als gevolg van competitief gedrag naar andere groepen toe en het kan zorgen voor een gebrek aan vertrouwen tussen groepen.

Dutton (1994) stelt dat identificatie afhangt van 2 aspecten, namelijk hoe een persoon zelf naar de organisatie kijkt (perceived organizational identity) en wat deze persoon denkt hoe anderen tegen de organisatie aan kijken (construed external image). Wanneer iemands zelfbeeld dezelfde kenmerken bevat als de 'perceived organizational identity' dan definieert Dutton (1994) deze cognitieve connectie als organisatie identificatie. Organisatie identificatie is de mate waarin de persoon zichzelf definieert middels dezelfde kenmerken die hij of zij gelooft waaruit de organisatie bestaat. Deze identificatie is sterker naarmate (1) de identiteit van de persoon als lid van de organisatie duidelijker is dan alternatieve identiteiten en (2) zijn of haar zelfbeeld veel van dezelfde karakteristieken heeft waar hij of zij in gelooft dat de organisatie als sociale groep deze ook bezit. Medewerkers die zich aan de

organisatie verbinden zullen extra creatieve inspanningen verrichten voor de organisatie omdat de organisatie staat voor iets wat ze zelf waarderen (Hartmann, 2006).

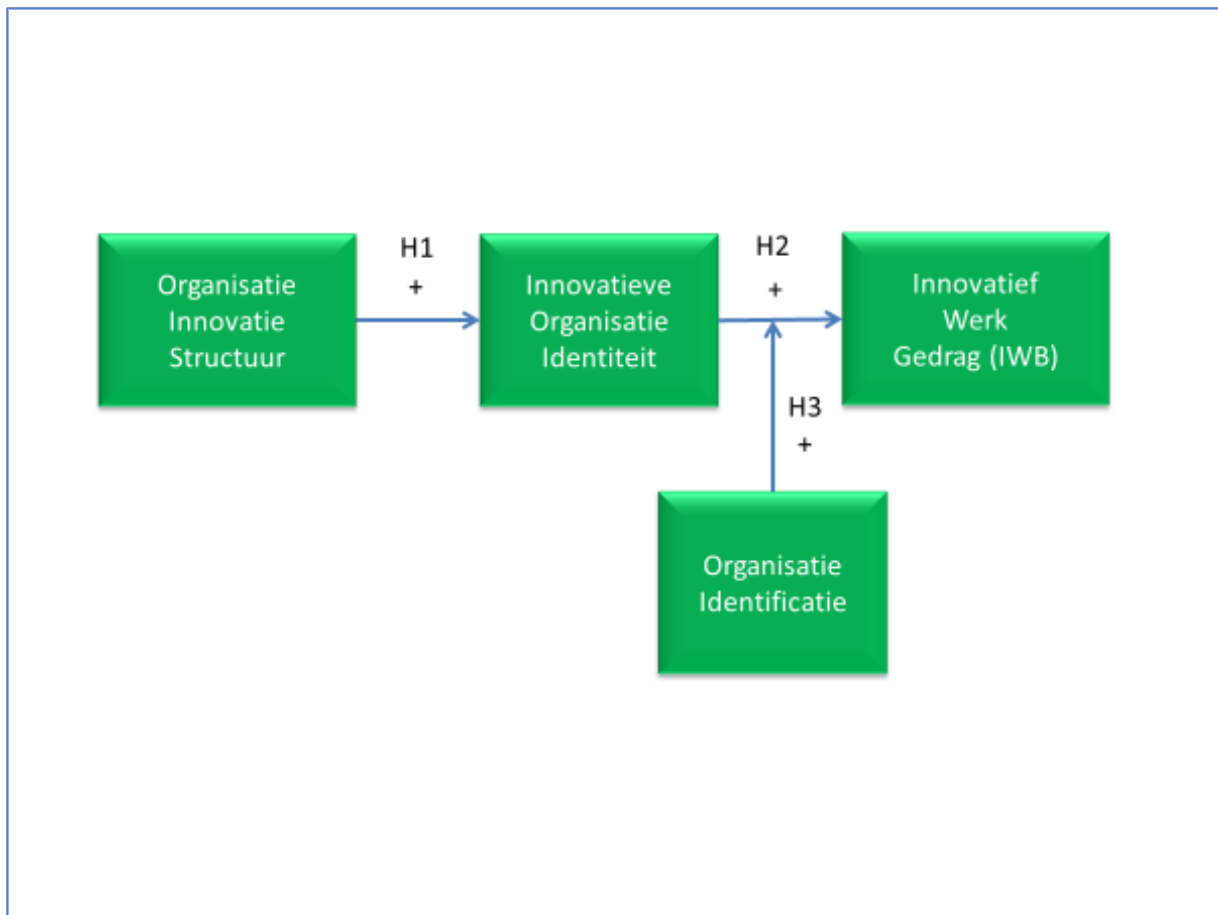
Echter, dit zijn wel persoonlijke overtuigingen en er kunnen dus mismatches ontstaan. Het kan voorkomen dat een persoon zich niet kan vinden in de organisatie identiteit en zich hier niet in herkent. Dit kan op de langere termijn leiden tot stress en depressieve gevoelens, maar ook tot het afstand nemen van de rol die de persoon vervult binnen de organisatie. Personen die zich niet kunnen identificeren met de organisatie identiteit, bijvoorbeeld als de organisatie negatief in het nieuws komt, kunnen last krijgen van schaamte of schuldgevoelens.

Wanneer een persoon de organisatie identiteit als attractief bestempeld, zal dit de identificatie versterken. Als een persoon binnen de organisatie innovatie als passend bij zijn persoonlijkheid beschouwd en aansluit bij zijn of haar karaktereigenschappen, heeft dit een versterkend effect op de relatie tussen identiteit en gedrag (Dutton et al., 1994). Dit wordt nog helderder door Bauman (2011) gesteld, namelijk: 'those individuals who had higher perceived innovation behaviors also perceived their organization higher in organizational characteristics supportive of innovation'. Hoe meer innovatieve karakteristieken een organisatie heeft, des te meer innovatief gedrag zal een medewerker gaan vertonen. Zodoende valt daar dan de volgende hypothese uit te destilleren:

Hypothese 3:

“Organisatie Identificatie modereert op positieve wijze het effect van innovatieve organisatie identiteit op innovatief gedrag van medewerkers: het effect van innovatieve organisatie identiteit is hoog als de identificatie met de identiteit hoog is”

Vanuit de vier variabelen binnen dit onderzoek (innovatie structuur/ innovatief gedrag bij medewerkers/ innovatieve organisatie identiteit/ identificatie) en de daarbij opgestelde hypothesen valt onderstaand conceptueel model (figuur 2) te construeren.



Figuur 2: Conceptueel Model

3 Onderzoeksopzet

Leeswijzer voor dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk wordt allereerst de onderzoeksopzet beschreven en aansluitend de wijze waarop de verschillende variabelen uit het conceptueel model worden gemeten.

3.1 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is gekozen voor een comparative case study, waarbij 2 zorgorganisaties met elkaar zijn vergeleken op basis van de vooraf opgestelde variabelen uit het conceptueel model. Het verschil tussen de beide zorgorganisaties is het wel of niet bezitten van een innovatiestructuur. Het GGzE bezit een innovatie structuur, GGz-Ei genaamd. Kempenhaeghe heeft geen fysieke innovatiestructuur binnen de organisatie aanwezig. Op deze wijze wordt de invloed van de onafhankelijke variabele innovatiestructuur op de afhankelijke variabele innovatief gedrag van medewerkers gemeten.

De eerste organisatie is Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven (GGzE). Dit is een organisatie in de geestelijke gezondheidszorg waarbij zowel ambulante als langdurige geestelijke gezondheidszorg wordt verleend. GGzE heeft een uitgewerkte innovatiestructuur, bestaande uit afdeling innovatie & onderzoek en aangestuurd door Raad van Bestuur. De innovatieafdeling heeft een formatie van 4 fulltime medewerkers en daarnaast bezitten ze ook een eigen E-lab met als thema 'Een plek waar we samen durven innoveren'(Homepage GGz-EI.2018).

De tweede onderzochte organisatie is Kempenhaeghe, een expertisecentrum op het gebied van epilepsie, slaapgeneeskunde en cognitieve & neurologische leerstoornissen. Kempenhaeghe is onderverdeeld in 5 aparte centra. Dit onderzoek richt zich op 1 sector binnen Kempenhaeghe, te weten het Centrum voor Epilepsie Woonzorg (CEW). Binnen het CEW wordt 24-uurs zorg geboden aan bewoners met complexe epilepsie, vaak in combinatie met een verstandelijke beperking en andere bijkomende problematieken. Er is binnen Kempenhaeghe geen vastgestelde innovatiestructuur aanwezig, wel zijn er verschillende specialisten over de verschillende centra die innovatie in hun portefeuille hebben en daar naast hun dagelijkse werkzaamheden aandacht aan besteden.

Elektronische vragenlijsten worden gelijktijdig over de beide instellingen verspreid via mail, waartoe het adressenbestand is aangeleverd door de ICT-afdelingen van beide zorgorganisaties. Dit adressenbestand wordt opgesteld naar aanleiding van de gewenste populatie voor de steekproef. De criteria voor de gehanteerde steekproef bestaan uit betaalde werknemers die in direct contact staan met cliënten die zorg behoeven, zowel ambulante als langdurige residentiële zorg. Daarnaast worden ook de medewerkers die de medewerkers in de directe zorg ondersteunen, zoals leidinggevend en

gedragswetenschappers, meegenomen in de steekproef. Deelname aan de vragenlijst door de respondenten vindt plaats op vrijwillige basis en de uitkomsten van de vragenlijsten worden anoniem verwerkt in de analyse in verband met privacy van de respondenten.

De resultaten van de vragenlijsten zullen met SPSS geanalyseerd gaan worden, waarbij gebruik zal worden gemaakt van een lineaire regressieanalyse om de verschillende hypothesen uit het conceptueel model te toetsen.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag wordt gekozen voor een kwantitatief onderzoek door middel van het verspreiden van vragenlijsten. De gebruikte vragenlijsten met betrekking tot de variabelen die gebruikt worden binnen dit onderzoek zijn eerder ontwikkeld door andere onderzoekers. Door gebruik te maken van deze bestaande vragenlijsten zal de interne betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte vragenlijst gewaarborgd worden. De verschillende vragen worden vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands, waarna de vragen wederom terugvertaald zullen worden volgens het principe translate-backtranslate.

3.2 Onderzoeken innovatief gedrag medewerkers (IWB)

Voor het onderzoeken van innovatief gedrag bij medewerkers zal gebruik gemaakt worden van een vragenlijst, opgesteld door Janssen, Schoonebeek en van Looy (1997). Deze vragenlijst richt haar aandacht op probleemherkenning, generatie van ideeën en oplossingen, werven van steun voor de ideeën en implementatie van het idee. Deze items worden gemeten op een 5-punts Likertschaal waarbij 1 = volledig mee oneens: 5 = volledig mee eens.

3.3 Onderzoeken innovatiestructuur

Deze variabele wordt als een binaire variabele benaderd. Er is wel of er is geen innovatiestructuur aanwezig binnen de organisatie. Binnen CEW Kempenhaeghe is geen innovatiestructuur aanwezig, binnen GGzE is dat wel het geval, namelijk het GGz-EI.

3.4 Onderzoeken innovatieve organisatie identiteit (IOI)

Om organisatie identiteit te meten wordt gebruik gemaakt van verschillende items uit de vragenlijst met een 7 puntsschaal, opgesteld door Staub, Kaynak en Gok (2016). Deze vragenlijst bestaat uit verschillende onderdelen welke te gebruiken zijn om vast te stellen of er een innovatieve organisatie identiteit aanwezig is. Staub et al. (2016) stellen dat er harde en zachte drivers zijn die een organisatie identiteit beïnvloeden. Harde drivers zijn nauwelijks aan verandering onderhevig en worden ook weinig geüpdatet en correleren met name met organisatiecultuur, gedrag en filosofie van de organisatie. Aan de andere kant worden de zachte drivers onderscheiden, die met name correleren

met imago van de organisatie, ontwerp en communicatie. Zachte drivers worden gevormd in overeenstemming met de harde drivers, gelijktijdig in interactie met andere variabelen en ze hebben een meer flexibele structuur.

Uit het onderzoek, uitgevoerd door Staub et al. (2016), waarbij de relaties tussen drivers voor organisatie identiteit en innovaties zijn bekeken, blijkt dat de zachte drivers het minste invloed hebben op de organisatie identiteit in relatie tot innovaties. Twee van 4 opgestelde hypothesen opgesteld binnen dit onderzoek met betrekking tot zachte drivers en innovatie worden verworpen. Alle 4 hypothesen met betrekking tot de harde drivers worden in dat onderzoek bevestigd. daardoor wordt voor dit onderzoek gekozen om items te selecteren uit de vragenlijst opgesteld voor harde drivers.

Vanuit de verschillende vragen (terug te vinden in de appendix, bijlage 3) ,opgesteld door Staub et al. (2016) met betrekking tot de harde drivers heeft een selectie plaats gevonden. Voor het onderzoek en de vragenlijst is gekozen om het aantal vragen te beperken gezien de beschikbare tijd van de respondenten om een vragenlijst in te vullen. Daarnaast is deze selectie voor de verschillende vragen gebaseerd op het feit dat de geselecteerde vragen een duidelijke link hadden naar structuur en cultuur, wat een duidelijke samenhang vertoont met de innovatiestructuur, organisatie identiteit en gedrag van medewerkers. De antwoorden worden gegeven op een 7-punts Likertschaal, waarbij 1 = volledig mee oneens: 7 = volledig mee eens.

3.5 Onderzoeken organisatie identificatie (ID)

Voor het vaststellen van de mate van identificatie met de organisatie wordt gebruik gemaakt van de vragenlijst van Mael and Ashforth (1992). De vragen met betrekking tot identificatie zijn terug te vinden in de appendix, bijlage 3. Deze vragen zijn vertaald via translate-backtranslate procedure om zodoende eventuele fouten in de vertaling uit te sluiten. De antwoorden worden gegeven op een 7-punts Likertschaal, waarbij 1 = volledig mee oneens: 7 = volledig mee eens.

4 Resultaten

Leeswijzer voor dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk start met een uiteenzetting van de werkwijze van het onderzoek om daarna de resultaten van de verschillende soorten analyses weer te geven.

4.1 werkwijze

De vragenlijst is verspreid onder in totaal 3004 medewerkers. In totaal zijn 617 vragenlijsten verspreid binnen Centrum Epilepsie Woonzorg Kempenhaeghe en 2387 vragenlijsten zijn verzonden binnen GGzE. In totaal hebben 660 respondenten de vragenlijsten (gedeeltelijk) ingevuld. Incomplete vragenlijsten (N=171) zijn verwijderd uit de lijst, wat inhoudt dat er 489 respondenten de vragenlijst volgens het systeem volledig hebben ingevuld.

Bij handmatige controle van de ingevulde vragenlijsten zijn enkele missing values in de vragenlijst omgezet naar de gemiddelde score van de respondent op het betreffende construct van innovatieve organisatie identiteit, identificatie of innovatief gedrag van medewerkers. Daarnaast is de vragenlijst éénmaal aangepast, waarbij de keuzemogelijkheid is geboden om aan te geven of de respondent op KH werkt of op GGzE. Hierdoor zijn de 'lege' respondenten gecodeerd naar instelling met KH = 0 en GGzE = 1 op basis van de mailadressen van de organisatie die vanuit de data beschikbaar waren. Daarnaast zijn verschillende schalen opnieuw gecodeerd van verschillende constructen om de verschillende antwoord categorieën gelijk te laten lopen, namelijk zeer oneens = 1 en zeer eens = 7. Ook zijn de waardes van IWB opnieuw gecodeerd waarbij nooit = 1 en altijd = 5.

4.2 Descriptieve analyse

Hieronder zullen de resultaten gepresenteerd met betrekking tot de demografische gegevens zoals die bevraagd zijn binnen de vragenlijst. Deze uitkomsten worden meegenomen in de verdere analyse van de resultaten als controlevariabelen voor de gevonden uitkomsten op de regressieanalyses. In bijlage 1 zijn de grafieken met betrekking tot de demografische gegevens terug te vinden.

Het aantal respondenten dat de vragenlijst heeft ingevuld bedraagt 489. Hierbij zijn er 191 respondenten (39%) werkzaam binnen Kempenhaeghe, 298 respondenten (61%) zijn werkzaam binnen GGzE. Dit houdt in dat respectievelijk er een responspercentage is van 31.0% voor Kempenhaeghe en 12.5% voor GGzE op het aantal uitgezette vragenlijsten. In totaal hebben 127 mannen (26%) en 362 vrouwen (74%) de vragenlijst ingevuld. Vanuit Kempenhaeghe hebben 25 mannen (13%) en 166 vrouwen (87%) deelgenomen, bij GGzE hebben 102 mannen (34%) en 196 vrouwen (66%) de vragenlijst ingevuld. Opvallend kenmerk is dat de verhouding man-vrouw

verschillend is tussen beide instellingen, wat te verklaren is doordat er naar verhouding meer mannen werken binnen de GGzE dan binnen Kempenhaeghe.

De leeftijdsopbouw in groepen laat zien dat 148 respondenten (30%) in de leeftijd 25 tot 34 jaar zijn, waarvan 69 respondenten (36%) werkzaam zijn op Kempenhaeghe en 79 respondenten (26%) binnen GGzE. In de leeftijdscategorieën boven 35 jaar is de verdeling verhoudingsgewijs over de verschillende leeftijdscategorieën gelijkelijk verdeeld over de beide organisaties. Voor Kempenhaeghe was de verdeling van de categorieën als volgt: 35-44 jaar 36 respondenten (19%), 45-54 jaar 37 respondenten (19%) en >55 jaar 38 respondenten (20%). Voor het GGzE was de verdeling als volgt: 35-44 jaar 64 respondenten (21%), 45-54 jaar 68 respondenten (23%) en >55 jaar 67 respondenten (22%). De leeftijdsgroep jonger dan 25 komt ook zowel binnen GGzE als binnen Kempenhaeghe nauwelijks voor. Het aantal jongeren binnen GGzE is 19 (6%), voor Kempenhaeghe respectievelijk 11 (6%).

De analyse van het aantal dienstjaren dat de respondenten binnen de beide organisaties werken maakt duidelijk dat het aantal respondenten dat korter dan 3 jaar werkt bij het GGzE absoluut en relatief aanzienlijk hoger is dan binnen Kempenhaeghe. Het aantal respondenten voor GGzE is 91 (31%), voor Kempenhaeghe is dat aantal 37 (19%). De verdeling van 3-6 jaar en 7-10 jaar in dienst loopt redelijk gelijk tussen beide organisaties. GGzE heeft 38 respondenten (13%) die 3-6 jaar in dienst zijn en 42 respondenten (14%) die 7-10 jaar werken. Voor Kempenhaeghe zijn deze aantallen 17 respondenten (9%) 3-6 jaar in dienst en 32 respondenten (17%) 7-10 jaar. Het aantal respondenten langer dan 10 jaar in dienst is verhoudingsgewijs binnen Kempenhaeghe groter dan GGzE. 127 respondenten (43%) binnen het GGzE en 105 respondenten (55%) binnen Kempenhaeghe zijn langer dan 10 jaar in dienst.

Er is een duidelijk verschil waarneembaar in het aantal functies dat de respondenten binnen de verschillende organisaties heeft bekleed. Binnen GGzE werken 141 respondenten (47%) binnen hun eerste functie werken, dat aantal is voor Kempenhaeghe lager, namelijk 77 respondenten (40%). Binnen Kempenhaeghe zijn 81 respondenten (42%) al aan hun tweede baan bezig zijn terwijl dit aantal bij GGzE 73 respondenten (14%) zijn. Het laagste aantal respondenten zijn binnen beide organisaties terug te vinden bij 3 en 4 functies bekleedt binnen de organisatie. Voor het GGzE zijn de aantallen respectievelijk 51 respondenten (17%) bij 3 functies en 33 respondenten (11%) bij 4 functies. Voor Kempenhaeghe zijn de aantallen 21 respondenten (11%) bij 3 functies en 12 respondenten (6%) bij 4 functies.

Het aantal respondenten werkzaam voor een innovatiestructuur is binnen het GGzE 27 (9%), voor Kempenhaeghe geven 7 respondenten (4%) aan werkzaam te zijn voor een innovatiestructuur.

4.3 Statistische analyse

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd van de statistische analyses, uitgevoerd op de data afkomstig van de vragenlijsten. Allereerst worden de resultaten weergegeven over de gemiddelden, afwijkingen van het gemiddelde van zowel de afhankelijke, onafhankelijke en verschillende controlevariabelen getoond. Aansluitend volgen de uitkomsten van de gemiddelden over de verschillende variabelen met verdelingen. Daarna wordt de betrouwbaarheid van de vragenlijst door middel van Cronbach's α weergegeven en de onderlinge correlatie van de items. Daaropvolgend de verschillende regressieanalyses naar aanleiding van de opgestelde hypothesen. Afsluitend zal het totaaloverzicht van de resultaten in het conceptueel model getoond worden.

Verdeling van de gemeten variabelen IOI, ID en IWB

De verdeling van de scores op de verschillende variabelen is ook onderzocht en worden weergegeven in bijlage 2. Uit deze verdeling is duidelijk op te maken dat de scores op de gemiddelden van de variabelen IOI, ID en IWB normaal verdeeld zijn. Bij de verdeling van de scores op IOI en op ID loopt de grafiek meer naar rechts van het midden. Bij de verdeling van scores op de variabele IWB ligt het gemiddelde van de scores aan de linkerkant van de verdeling. Er is bij de verdeling van IWB ook een duidelijke uitschieter zichtbaar bij de waarde 2 op deze schaal.

Inter-item correlatie matrix met Cronbach's α

	μ	σ	α	1	2	3	4	5	6	7
Score ID	4,335	0,980	0,782							
Score IWB	4,386	1,074	0,925	,140**						
Score IOI	2,460	0,778	0,973	,091*	0,021					
Werkzaam bij	n/a	n/a	n/a	-,139**	-0,042	-,176**				
Geslacht	n/a	n/a	n/a	-0,021	-0,038	,107*	-,235**			
X aantal functies bekleed	1,83	,860	n/a	,099*	,090*	0,021	0,044	-,199**		
Onderdeel R&D	,07	,255	n/a	-0,035	,136**	-0,003	,103*	-,131**	0,065	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 1

Innovatieve organisatie identiteit

Tabel 1 laat de gemiddelde, standaarddeviatie en Cronbach's α zien. De Cronbach's α is hoog bij de variabele IOI, waarbij het schrappen van items niet leidt tot een verbetering van de α . Dit valt af te leiden uit bijlage 3. Verder is er een significante positieve samenhang te constateren tussen de scores op IOI en de score op ID. Daarnaast is er ook een significante negatieve samenhang tussen de score van IOI en de variabele 'Werkzaam bij' zichtbaar in tabel 1.

Identificatie

De gemiddelde score, standaarddeviatie en Cronbach's α zijn terug te zien in tabel 1. De Cronbach's α bedraagt 0.782, waarbij het schrappen van items niet leidt tot een verbetering van de α , zoals terug te zien is in bijlage 3.

De score *IWB*, score *IOI* en de variabele *X-aantal functies bekleed* vertonen een significante positieve samenhang met de score op *ID*. De variabele *werkzaam bij* vertoont een significante negatieve samenhang met de score op *IOI*.

Innovatief gedrag medewerkers

De gemiddelde score, standaarddeviatie en Cronbach's α zijn terug te zien in tabel 1. De Cronbach's α voor de vragen met betrekking tot *ID* bedraagt 0.925. Het schrappen van items leidt niet tot een verbetering van de α , zoals terug te zien is in bijlage 3. De score van *IWB* vertoont een significante positieve samenhang met de score van *ID*, *X-aantal functies bekleed* en *onderdeel R&D*.

4.4 Regressieanalyse

Voor alle vooraf opgestelde hypothesen is er een regressieanalyse uitgevoerd. Allereerst is er een regressieanalyse uitgevoerd op de relatie tussen innovatie structuur en innovatieve organisatie identiteit, waarbij de controlevariabelen ook in de regressie meegenomen zijn.

Aansluitend is een lineaire regressie uitgevoerd op de afhankelijke variabele innovatief werkgedrag, waarbij als moderatorvariabele op de relatie innovatieve organisatie identiteit en innovatief gedrag, identificatie wordt toegevoegd. Deze wordt berekend door het product van de variabelen innovatieve organisatie identiteit en identificatie. Binnen deze analyse worden de controlevariabelen (werkzaam binnen organisatie, leeftijd, geslacht, aantal dienstjaren, X-aantal functies, R en D-functie) ook meegenomen.

De eerste regressieanalyse heeft betrekking op de relatie tussen verschillende controlevariabelen en innovatieve organisatie identiteit. In onderstaande figuur X worden de resultaten van deze regressieanalyse weergegeven.

Coefficients^a

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,956	0,290		13,628	0,000
Ik ben werkzaam bij	-0,362	0,104	-0,165	-3,482	0,001
Leeftijd	0,070	0,048	0,082	1,450	0,148
Geslacht:	0,220	0,116	0,090	1,891	0,059
Dienstjaren bij deze organisatie:	-0,005	0,052	-0,006	-0,098	0,922
Aantal functies bekleed binnen de organisatie:	0,027	0,056	0,025	0,486	0,627
Bent u onderdeel van een R&D/ontwikkel afdeling:	0,089	0,190	0,021	0,470	0,639

^a Dependent Variable: Gemiddelde score IOI
Tabel 2

Tabel 2 laat zien dat er een significante negatieve relatie bestaat tussen het ‘werken bij’ een organisatie met een innovatiestructuur en de innovatieve organisatie identiteit. Hierdoor wordt H1 niet bevestigd en zodoende verworpen. De gevonden waarde is significant maar de effectgrootte, af te leiden uit de bèta (-0.165), is laag. De variabele ‘geslacht’ is eveneens significant en heeft een positief effect op IOI (0.220). Alle overige variabelen zijn niet significant en hebben ook nauwelijks een effect op IOI. Er is zodoende ook nauwelijks een relatie waarneembaar tussen deze variabelen en de onafhankelijke variabele IOI.

De tweede lineaire regressie is uitgevoerd met de moderatorvariabele identificatie, waarbij IOI als onafhankelijke variabele en IWB als de afhankelijke variabele gesteld zijn. Hierbij zijn de verschillende controlevariabelen, opgenomen in de vragenlijst, meegenomen in de regressie. De resultaten worden in tabel 3 weergegeven.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,414	0,212		11,404	0,000
	werkzaam bij	-0,099	0,076	-0,062	-1,302	0,194
	Dienstjaren	0,009	0,038	0,014	0,236	0,813
	onderdeel R&D	0,412	0,139	0,135	2,970	0,003
	Leeftijd	0,001	0,035	0,001	0,026	0,979
	Geslacht:	-0,035	0,085	-0,020	-0,411	0,681
	X aantal functies bekleed	0,059	0,041	0,073	1,435	0,152
2	(Constant)	2,398	0,211		11,377	0,000
	werkzaam bij	-0,063	0,077	-0,039	-0,812	0,417
	Dienstjaren	0,017	0,037	0,028	0,456	0,649
	onderdeel R&D	0,425	0,138	0,139	3,082	0,002
	Leeftijd	-0,005	0,035	-0,007	-0,132	0,895
	Geslacht:	-0,027	0,085	-0,016	-0,325	0,745
	X aantal functies bekleed	0,045	0,041	0,056	1,103	0,271
	Gecentreerde score IOI	0,001	0,033	0,001	0,030	0,976
	Gecentreerde score ID	0,106	0,036	0,134	2,932	0,004
3	(Constant)	2,362	0,210		11,225	0,000
	werkzaam bij	-0,060	0,077	-0,038	-0,782	0,434
	Dienstjaren	0,016	0,037	0,027	0,436	0,663
	onderdeel R&D	0,384	0,139	0,126	2,773	0,006
	Leeftijd	-0,003	0,035	-0,005	-0,093	0,926
	Geslacht:	-0,016	0,084	-0,009	-0,193	0,847
	X aantal functies bekleed	0,057	0,041	0,071	1,383	0,167
	Gecentreerde score IOI	0,001	0,033	0,002	0,041	0,968
	Gecentreerde score ID	0,100	0,036	0,126	2,777	0,006
	Moderator gecentreerd IOI*ID	-0,068	0,030	-0,103	-2,268	0,024

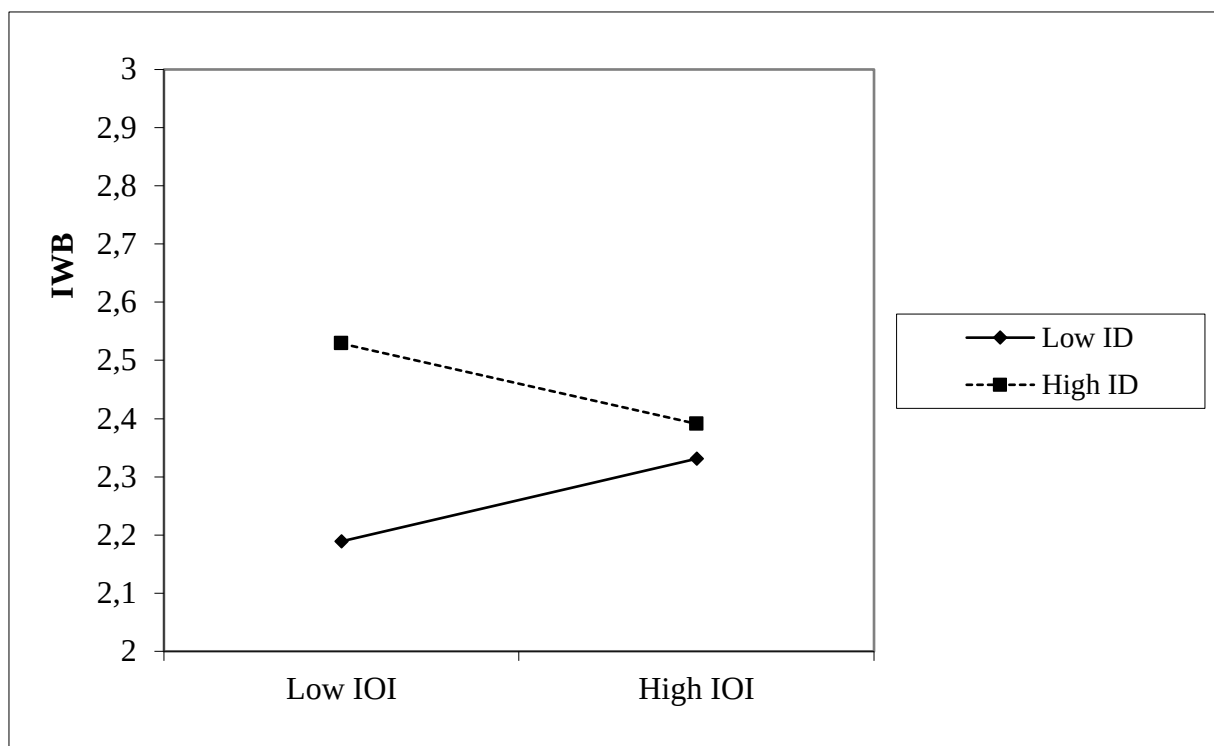
^a Dependent Variable: Gemiddelde score IWB

Tabel 3

De resultaten uit deze regressieanalyse laten zien dat alleen de variabelen *onderdeel R&D-afdeling*, *gecentreerde score ID* en de *moderatorvariabele IOI*ID* significant samenhangen met de afhankelijke

variabele *gemiddelde score IWB*. Alle andere overige variabelen behalen het verwachte significantieniveau van $p < .05$ niet. Het gevonden resultaat voor *gecentreerde score IOI* laat zien dat deze niet significant is en de gevonden effectwaarde is bijzonder laag, zodoende wordt H2 verworpen. De variabele *Onderdeel R&D-afdeling* heeft een positieve invloed op het innovatief gedrag van medewerkers, evenals de *gecentreerde score ID*. Beiden echter met een gelijke bèta van .126 wat betekent dat de effectgrootte van dit verband klein is. Bij de tweede regressieanalyse zijn de scores op de variabelen *onderdeel R&D-afdeling* en *ID* iets hoger dan bij de eerste regressie. De *moderator variabele IOI*ID* haalt de scores van deze variabelen dus iets naar beneden. De *moderator variabele IOI*ID* heeft een negatieve relatie tot de *gemiddelde score IWB*. Echter, ook dit verband is klein gezien de bèta van -.103. Dit gevonden resultaat leidt tot verwerping van H3.

Voor een nadere analyse met betrekking tot de relatie tussen IWB, IOI en ID is gebruik gemaakt van een model dat de 2-weg interacties voor gestandaardiseerde variabelen in kaart brengt. De onderlinge verhoudingen met betrekking tot de variabelen is terug te vinden in figuur 3.



Figuur 3

De resultaten vanuit figuur 3 tonen aan dat respondenten met een hoge score op ID en een lage score op IOI meer IWB vertonen en dat dit IWB afneemt naarmate de score op IOI toeneemt. Respondenten met een lage ID met een lage score op IOI scoren ook lager op IWB. Deze score stijgt zodra de respondenten hoger scoren op IOI en hoger scoren op ID.

Voor een nadere analyse van de rol van identificatie is er een extra lineaire regressieanalyse uitgevoerd waarbij deze variabele als afhankelijke variabele is ingevoerd en de controle variabelen als onafhankelijke variabelen zijn ingegeven. De resultaten van deze analyse zijn zichtbaar in tabel 4.

Coefficients^a

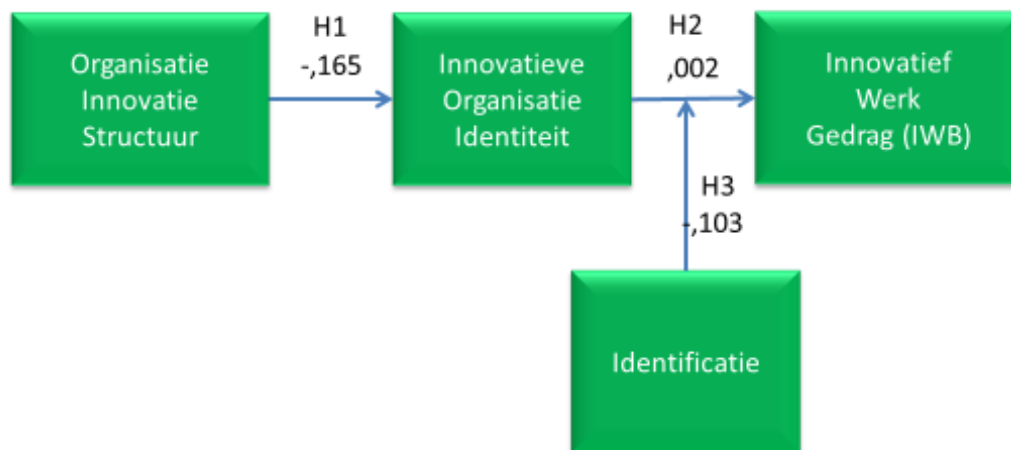
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0,151	0,266		0,568	0,570
	Ik ben werkzaam bij	-0,338	0,095	-0,168	-3,549	0,000
	Leeftijd	0,052	0,044	0,066	1,173	0,241
	Geslacht:	-0,072	0,106	-0,032	-0,675	0,500
	Dienstjaren bij deze organisatie:	-0,077	0,047	-0,100	-1,639	0,102
	Aantal functies bekleed binnen de organisatie:	0,128	0,051	0,127	2,495	0,013
	Bent u onderdeel van een R&D/ontwikkel afdeling:	-0,123	0,174	-0,032	-0,704	0,482

^a Dependent Variable: Gecentreerde score ID

Tabel 4

Wat uit tabel 4 valt af te leiden is dat de variabelen *werkzaam bij* en *aantal functies* variabelen zijn die significant zijn ($p < 0.05$), de overige variabelen voldoen niet aan het gewenste significantieniveau. De variabele *werkzaam bij* laat een duidelijke negatieve relatie zien met de *gecentreerde score ID* met een effectgrootte van -0.168. De variabele *aantal functies* daarentegen laat een positieve relatie tussen beide variabelen zien met een effectgrootte van 0.127.

Dit alles ziet er in het conceptueel model als volgt uit, waarbij de gegeven waarden de bèta coëfficiënten zijn die de effectgrootte van het verband aangeven.



5 Conclusie en discussie

Leeswijzer voor dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk worden conclusies verbonden aan de gevonden resultaten. Daarna volgen mogelijke verklaringen verbonden aan de conclusies waarna de krachten en limitaties van het onderzoek worden beschreven. Aansluitend worden de praktische implicaties beschreven om af te sluiten met mogelijke alternatieven voor vervolgonderzoek.

5.1 Algemene Conclusie

De vraagstelling zoals geformuleerd in dit onderzoek was:

‘Welk effect heeft een innovatiestructuur op het innovatieve werkgedrag van medewerkers?’

Op basis van de resultaten moeten we concluderen dat er enkele effecten in geringe mate aanwezig blijken te zijn tussen de verschillende variabelen. De vooraf opgestelde positieve samenhang tussen het bezitten van een innovatiestructuur als organisatie en de innovatieve organisatie identiteit is niet gevonden binnen dit onderzoek. Er is een negatieve relatie gevonden tussen beide variabelen binnen dit onderzoek, waaruit af te leiden valt dat het hebben van een innovatiestructuur een negatief effect heeft op de waarde die medewerkers toekennen aan de innovatieve organisatie identiteit. De gevonden waardes zijn wel significant wat inhoudt dat het gevonden negatieve verband op innovatieve organisatie identiteit wel voornamelijk verklaard kan worden door de afhankelijke variabele. GGzE wordt door de respondenten als een mindere innovatie organisatie identiteit gescoord, ondanks het feit dat er een innovatiestructuur aanwezig is.

De invloed van de ervaren innovatieve organisatie identiteit op innovatief gedrag van medewerkers is niet aanwezig en niet significant. Hieruit valt te concluderen dat er nauwelijks tot geen samenhang is tussen beide variabelen wat betekent dat de ervaren innovatie organisatie identiteit niet leidt tot meer innovatief gedrag bij medewerkers.

De gevonden resultaten met betrekking tot de modererende variabele identificatie op de relatie tussen innovatieve organisatie identiteit en innovatief gedrag van medewerkers zijn weliswaar klein maar significant. De gevonden negatieve effectgrootte is dusdanig klein dat de invloed van deze variabele op de gevonden scores van innovatief gedrag van medewerkers laag te noemen is.

Uit nadere analyse van het gevonden significante effect tussen bovengenoemde variabelen IOI/IWB en ID valt te concluderen dat identificatie een positieve rol speelt in het vertonen van innovatief gedrag bij medewerkers. De innovatieve identiteit is in dit geval een belemmerende factor voor innovatief gedrag bij medewerkers.

Samenvattend kan gesteld worden dat de gevonden relaties tussen de verschillende variabelen klein zijn maar wel invloed hebben op de te verklaren variabele innovatief gedrag van medewerkers. Met uitzondering van de verklaring van innovatieve organisatie identiteit op innovatief gedrag van medewerkers waren de gevonden resultaten wel significant wat aangeeft dat het deel dat verklaard wordt door betreffende variabele niet aan toeval toe schrijven valt maar aan het specifieke (kleine) effect. Identificatie speelt een positieve rol bij innovatief gedrag van medewerkers en het hebben van een innovatiestructuur heeft dat niet.

5.2 Kritische verklaring van de resultaten

De gevonden resultaten zijn niet in overeenstemming met de vooraf veronderstelde hypotheses, opgesteld naar aanleiding van de literatuurstudie. Het veronderstelde positieve effect van een innovatiestructuur op innovatieve organisatie identiteit blijkt negatief te zijn. Een verklaring voor dit negatief effect kan zijn dat, wanneer innovatie in een structuur wordt geplaatst dit een eiland wordt in de organisatie net als iedere andere ondersteunende of adviserende afdeling. Het hebben van een innovatie structuur draagt bij aan het creëren van afstand tussen werkvloer en de innovatiestructuur waardoor dit niet bijdraagt aan de ervaren innovatieve identiteit van de organisatie. Of zoals Lanting (2017) Faris Yakob citeert: “Weet je hoe je innovatie in een werkelijk de nek omdraait? Door een hoofd Innovatie aan te stellen. Dan denkt iedereen: ik hoef zelf niet innovatief te zijn, want daar is al iemand voor.” Dit leidt tot bureaucratisch denken, waarbij medewerkers zich niet verantwoordelijk voelen om innoverende ideeën handen en voeten te geven, te laten opvolgen en te delen (Schoorman & Verheijden, april 2014).

Door innovatie onder te brengen binnen een structuur, werp je ook barrières op en trek je grenzen. Een (mechanische) structuur zorgt voor een rigide scheiding en een functionele specialisatie (Ahmed, 1998). Hierdoor creëer je in-groups en out-groups. Medewerkers die zich wel professioneel bezighouden met innovatie behoren tot de in-group en medewerkers die dat niet doen tot de out-group. Het optrekken van deze grenzen maakt dat anderen zich buitengesloten voelen wat kennisuitwisseling tussen beide groepen om tot innovatie te komen moeilijk maakt. Aan de andere kant zorgt een in-group er wel voor dat er een intensere kennisontwikkelingen -uitwisseling plaatsvindt (Smith, 2016).

Het hebben van een innovatiestructuur draagt niet per definitie bij aan een innovatieve organisatie identiteit en een verhoging van innovatief gedrag. Bedrijven en instellingen moeten zich goed bezinnen bij de start van een mogelijke innovatie afdeling of structuur op welke wijze innovatie het beste vorm gegeven kan worden binnen de organisatie. Mogelijk moet de samenhang omgedraaid worden en moet eerst goed onderzocht worden welke innovatieve organisatie identiteit een organisatie bezit en

daar het type innovatiestructuur op aanpassen. 'De cultuur van innovatie moet gematched worden met de juiste organisatie context' (Ahmed, 1998). Deze cultuur kan het vermogen tot innovatie versterken of afzwakken. De gekozen structuur zal dan ook beter moeten aansluiten bij de organisatie identiteit en nodigt medewerkers uit om meer innovatief gedrag op het werk te vertonen.

Innovatief gedrag van medewerkers 'ontstaat' niet zomaar, dit moeten ze ontwikkelen door te oefenen ('learning by doing') binnen de (sociale) context. Mensen leren van collega's van dezelfde disciplines en beroepsgroep (Brown & Duguid, 2001). Als er meer medewerkers innovatief gedrag dienen te gaan vertonen dan moet ze dat geleerd worden. Hiervoor moeten mogelijkheden geschapen worden voor medewerkers om innovatief gedrag in de praktijk te brengen, zoals onder andere tijd, geld, een goede infrastructuur en ontwikkeling van vaardigheden. Daarbij moeten ze een bepaalde vrijheid krijgen om te oefenen, waarbij ze met vallen en opstaan leren om innoveren zich eigen te maken (Ahmed, 1998). In het krantenartikel van ten Katen (2017) stelt Jaspers dat een zorgverlener uit zichzelf niet zo snel komt met een innovatief idee omdat ze niet bezig zijn met hoe dingen morgen anders te doen. Bovendien stelt hij dat zorgverleners overbelast zijn omdat ze alle moeite moeten doen om hun werk op tijd af te krijgen. Ze beschikken volgens hem dan niet over de juiste mindset om met nieuwe innovatieve ideeën bezig te zijn.

Het gevonden resultaat tussen innovatiestructuur en innovatieve organisatie identiteit kan betekenen dat mensen innovaties niet omarmen omdat ze daar zelf niet bij betrokken zijn geweest. Dit maakt dat ze zich dan ook niet identificeren met innovatie. Op deze wijze wordt de overgang van het intra-subjectieve niveau naar het intersubjectieve niveau niet gemaakt (Ashforth et al., 2011), waardoor het generiek subjectieve niveau van constructie van een identiteit niet gehaald wordt. Medewerkers moeten onderdeel blijven van het gehele proces van innovatie van begint tot eind. Deze betrokkenheid leidt tot meer eigenaarschap en verhoogd de binding met de organisatie (Ahmed, 1998).

Een hoge mate van identificatie leidt tot meer innovatief gedrag bij medewerkers, maar tevens tot een lage score op innovatieve organisatie identiteit. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers die een hoge score op identificatie hebben maar de organisatie niet als innovatief scoren meer innovatief gedrag gaan vertonen om de lacune tussen wat ze als hun eigen rol ervaren en wat ze graag op willen vullen. Hun intrinsieke motivatie is mogelijk groter dan de ervaren innovatieve organisatie identiteit. Intrinsieke motivatie zorgt voor een grotere creativiteit en actiebereidheid (Ahmed, 1998). Daarbij hangt de rol waarin medewerkers zichzelf zien binnen hun organisatie mogelijk samen met de mate waarin de innovatieve organisatie identiteit al tot wasdom is gekomen binnen de organisatie. Mogelijk is de innovatieve organisatie identiteit nog niet volledig

aanwezig binnen de organisatie en nog volop in ontwikkeling en wordt deze door de medewerkers nog niet als zodanig (h)erkent.

5.3 Kracht en limitaties van het onderzoek

Het grote aantal respondenten geeft een betrouwbare steekproef waardoor het mogelijk is om, op basis van de gevonden resultaten, valide en betrouwbare conclusies te trekken over deze beide onderzochte organisaties. Door de opzet van het onderzoek waarbij er gevarieerd wordt op de variabele R&D-structuur, is het gevonden effect ook te herleiden naar het innovatief gedrag van medewerkers.

Er zijn verschillende verschijningsvormen mogelijk als het gaat om het ontwerpen van een innovatiestructuur. Dit onderzoek heeft zicht uitsluitend gericht op 1 wijze van uitvoering met betrekking tot de invulling van een innovatiestructuur. Het is mogelijk om op vele verschillende manieren een innovatiestructuur op te zetten onder verschillende voorwaarden en met verschillende strategieën. Het verdient daarom aanbeveling om verschillende manieren van vormgeving van een innovatie afdeling te onderzoeken om daaruit af te kunnen leiden of er relevante verschillen bestaan in de mate waarin medewerkers innovatief gedrag vertonen en in welke mate ze de identiteit van de organisatie als innovatief bestempelen.

Voor het onderzoeken van de organisatie identiteit is nu gekozen voor de harde drivers die identiteit bepalen (Staub et al., 2016) en hun effect op innovatief gedrag bij medewerkers. Naast de harde drivers zijn zachte drivers ook bepalend voor de organisatie identiteit, deze zijn echter binnen dit onderzoek buiten beschouwing gebleven. Zachte drivers zoals onder andere imago zijn flexibeler en mogelijk zijn deze drivers bepalender voor innovatief gedrag bij medewerkers.

Innovatieve organisatie identiteit is een recent begrip dat nog verder onderzocht dient te worden. Innovatie gaat de komende jaren een steeds grotere rol spelen binnen de zorg. Langzaam maar zeker wordt innovatie meer gewoon en zal de 'koudwatervrees' voor innovatie binnen de zorg gaan afnemen en steeds meer organisaties en medewerkers zullen innovatie gaan omarmen. Deze maatschappelijke ontwikkeling zal van invloed zijn op de wijze waarop medewerkers hun eigen organisatie gaan ervaren op het gebied van innovatie, waardoor ze mogelijk hoger gaan scoren op de IOI. Hoe ontwikkelt innovatieve organisatie zich over tijd en welk effect heeft dit op het innovatief gedrag van medewerkers?

Een andere limitatie is het feit dat niet onderzocht is in welke mate medewerkers van GGzE al gewend zijn om te innoveren. Mogelijk zien ze innovatief gedrag niet meer als bijzonder maar als iets wat binnen hun dagelijkse werk gewoon is om te doen. Als je dagelijks bezig bent met het zoeken naar

nieuwe mogelijkheden om begeleiding en zorg te verbeteren wordt dit niet meer als innovatief gedrag gezien.

Binnen dit onderzoek is uitsluitend gekeken wat het effect was van een innovatiestructuur via de lens van innovatieve organisatie identiteit, als verklarende factor voor innovatief gedrag bij medewerkers. Gekeken door deze lens is geconcludeerd dat dit binnen dit onderzoek nauwelijks effect sorteert op het innovatief gedrag van medewerkers. Het is zeer wel mogelijk dat andere lenzen zoals bijvoorbeeld empowerment, invloed van visie of welk soort leiderschap wel een grotere invloed hebben op het innovatief gedrag van medewerkers, in samenhang met een innovatiestructuur.

Dit onderzoek richtte zich op 2 organisaties in de zorg, te weten een expertisecentrum epilepsie in de gehandicaptenzorg op het gebied van epilepsie en een organisatie in de geestelijke gezondheidszorg. De resultaten kunnen niet gegeneraliseerd worden naar alle verschillende onderdelen in de gezondheidszorg zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen of verzorgingstehuizen. Om de opgestelde hypothesen te toetsen dient aanvullend onderzoek verricht te worden binnen de verschillende sectoren in de gezondheidszorg en daarbuiten.

Binnen dit onderzoek is uitsluitend aandacht geweest voor de invloed van een innovatiestructuur op de organisatie identiteit en het innovatief gedrag van medewerkers. Buiten de scope van dit onderzoek ligt de vraag welke innovaties er zijn gerealiseerd door een innovatiestructuur. Welke ideeën ingebracht door medewerkers zijn onderzocht, welke zijn verder in gang gezet en hoeveel innovaties zijn uiteindelijk een succes geworden? Een innovatiestructuur heeft als eerste doel het ontwikkelen van innovaties en verbeteren van omstandigheden in de zorg voor patiënten, bewoners en andere stakeholders zoals medewerkers.

5.4 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek geven stof tot nadenken voor organisaties die overwegen om een innovatiestructuur op te zetten of dit kritisch naar hun eigen innovatiestructuur willen kijken. De belangrijkste vraag die organisaties zich bij het opzetten van een nieuwe structuur dienen te stellen is op welke wijze zij deze structuur vorm willen geven. Zoals Tirpak et.al (2006) stellen in hun artikel “It is important to remember that a mismatched structure can defeat attempts to implement a good strategy”. Het is van groot belang dat de gekozen organisatiestructuur aansluit bij de identiteit van de organisatie, anders kan het opzetten of inrichten van een innovatiestructuur zelfs een negatief effect sorteren op de ervaren innovatieve identiteit van een organisatie.

Organisatie identiteit heeft nauwelijks effect op IWB, dus organisaties doen er goed aan om te onderzoeken wat een succesfactor is voor hun specifieke situatie om innovatief werk gedrag bij

medewerkers te stimuleren. Investeren in de ontwikkeling van een innovatieve organisatie identiteit zal niet het gewenste effect sorteren om medewerkers mee te nemen in innovatie zodat dit ook in hun gedrag tot uiting komt.

Identificatie speelt een rol als het gaat om IWB in relatie tot identiteit van een organisatie. Identificatie is bepalend voor de mate van het ontstaan van IWB. Innovatie dient medewerkers uit te nodigen om zich te identificeren met de innovatieve identiteit van de organisatie. Hierin is een rol weg gelegd voor het management. Managers moeten meer aandacht schenken aan innovatie en het uitnodigen van medewerkers zodat medewerkers zich meer gaan identificeren met de innovatieve structuur van de organisatie. Het uitdragen door het hogere management van de belangrijke waarden en geloofsovertuigingen zorgt ervoor dat dit het organisatiegedrag beïnvloedt (Song & Yu, 2018). Daarnaast dienen managers innovatie te demystificeren en naar medewerkers verwachtingen toe uit te spreken dat ook zij deelnemen aan innovatie (Yuan & Woodman, 2010). Als dat niet gebeurt kan dit leiden tot een negatief effect op de ervaren innovatieve identiteit.

Een duidelijke organisatiestrategie is eveneens een belangrijke factor om innovatie te ondersteunen, waarbij de vormgeving van deze strategie door de organisatie het gedrag van de medewerkers beïnvloeden (Baumann, 2011). Medewerkers zullen pas innovatief gedrag gaan vertonen op moment dat ze duidelijke signalen krijgen vanuit het management waaruit blijkt dat deze het belang van innovatie onderschrijven (Hartmann, 2006). Het verdient dus aanbeveling om als organisatie te investeren in een duidelijke strategie die ook in gedrag tot uiting dient te komen.

5.5 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft verrassende effecten aan het licht gebracht met betrekking tot de relaties tussen de verschillende variabelen. Deze effecten bieden mooie aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek met betrekking tot innovatief gedrag van medewerkers en een innovatiestructuur, in samenhang met identiteit en identificatie.

Allereerst is het interessant om te onderzoeken welke innovatiestructuur het best passend is voor welke organisatie-identiteit. Hierbij kunnen de verschillende manieren van vormgeving van een innovatiestructuur gemeten worden aan de hand van de hoogte op de scores van innovatieve organisatie identiteit. Op deze wijze kan inzichtelijk gemaakt worden welke innovatiestructuur voor welke innovatieve organisatie identiteit het beste resultaat oplevert.

Het effect van innovatieve organisatie identiteit op innovatief gedrag van medewerkers zou onderzocht kunnen worden niet alleen met harde drivers maar ook met zachte drivers. Welke invloed

hebben zachte drivers op innovatief gedrag van medewerkers? En welk effect heeft identificatie op de zachte drivers van innovatieve organisatie identiteit?

Een mogelijkheid om de ontwikkeling van een innovatieve organisatie identiteit te onderzoeken is om dit onderzoek over enkele jaren te herhalen. Zodoende zou onderzocht kunnen worden of de vrees voor innovatie kleiner wordt en meer medewerkers dientengevolge ook meer innovatief gedrag gaan laten zien. Zorgt de opkomst van innovatie voor meer innovatief gedrag bij medewerkers? En wat draagt een innovatiestructuur daar op langere termijn aan bij?

Eveneens interessant om te onderzoeken is in hoeverre medewerkers zich al bewust zijn van hun innovatief gedrag. Weten ze wat innovatief gedrag is en hoe ze zit inzetten en hoe kan dit gedrag verder gestimuleerd worden?

Daarnaast is een vervolgonderzoek zinvol om andere lenzen dan innovatieve organisatie identiteit te onderzoeken. Welke andere factoren (zoals bijvoorbeeld empowerment of de wijze van leidinggeven) spelen mogelijk een rol als mediërende factor tussen een innovatieve structuur en innovatief gedrag bij medewerkers? Welk effect hebben deze factoren op innovatief gedrag bij medewerkers in samenhang met een innovatiestructuur?

Dit onderzoek heeft zich gericht op 2 organisaties binnen de gezondheidszorg. Het verdient aanbeveling om de gevonden resultaten te toetsen binnen andere organisaties in de gezondheidszorg, verdeeld over de verschillende sectoren, en daarbuiten. Worden dan dezelfde resultaten gevonden of zien we verschillen tussen verschillende organisaties binnen de verschillende sectoren?

Vanuit dit onderzoek is het resultaat van een innovatiestructuur buiten beschouwing gelaten. Het is interessant te onderzoeken welke ideeën van medewerkers uitgewerkt worden en welk resultaat dit heeft opgeleverd. In welke mate komt innovatief gedrag van medewerkers vanuit de verschillende fases tot uitdrukking binnen de innovatiestructuur? En welke resultaten worden daarmee door de innovatiestructuur bereikt?

Al met al liggen er nog verschillende onderzoeksvragen in het verschiet voor de toekomst. Deze onderzoeksvragen zullen bijdragen aan een beter begrip welke effecten een innovatiestructuur heeft. Ook zal er meer begrip ontstaan over welke factoren een belangrijke rol kunnen spelen bij het ontstaan van een innovatieve organisatie identiteit en op welke wijze innovatief gedrag van medewerkers het best naar boven kan worden gehaald.

Concluderend dient een innovatiestructuur afgestemd te worden op de organisatie, moet deze recht doen aan de identiteit van de organisatie en medewerkers uitnodigen om innovatief gedrag te vertonen. De uitdaging voor de organisatie ligt in het aanboren van het innovatief potentieel, aanwezig bij hun medewerkers, en dit in te zetten om nieuwe kansen te creëren en onderscheidend te kunnen zijn om zich zodoende staande te houden in turbulente tijden. Als een individuele werknemer zich iets meer committeert aan innovatie, daar iets meer tijd voor neemt, iets creatiever omgaat met de mogelijkheden binnen zijn werk, dan kan deze commitment ervoor zorgen dat innovatie langzaam maar zeker in de organisatie identiteit wordt vastgezet.

Literatuurlijst

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Andrew Balas, E., & Chapman, W. W. (2018). Road map for diffusion of innovation in health care. *Health Affairs*, 37(2), 198-204. doi:10.1377/hlthaff.2017.1155
- Argyres, N. S., & Silverman, B. S. (2004). R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 25(8), 929-958. doi:10.1002/smj.387
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144-1156.
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 879-906.
- Baregheh, A., Sambrook, S., & Rowley, J. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. doi:10.1108/00251740910984578
- Baumann, P. K. (2011). *The relationship between individual and organizational characteristics and nurse innovation behavior* (Ph.D.).
- Brown, J., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. doi:10.1287/orsc.12.2.198.10116
- Casiman, B., & Veugelers, R. (maart 2002). *Complementarity in the innovation strategy: Internal R&D, external technology acquisition, and cooperation in R&D*. (No. IESE Businessschool working paper no 457). Leuven: IESE Businessschool.
- CBS Statline. (2017). Retrieved from <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83037NED/table?ts=1515009101357>
- ChaoYing, T., Jimei, S., Naumann, S. E., & Max, Z. (2014). How team identification and expertise identification affect R&D employees' creativity. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 276-289. doi:10.1111/caim.12069
- Christensen, C., Bohmer, R., & Kenagy, J. (2000). Will disruptive innovations cure health care? *Harvard Business Review*, 78(5), 102.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi:10.2307/2393235

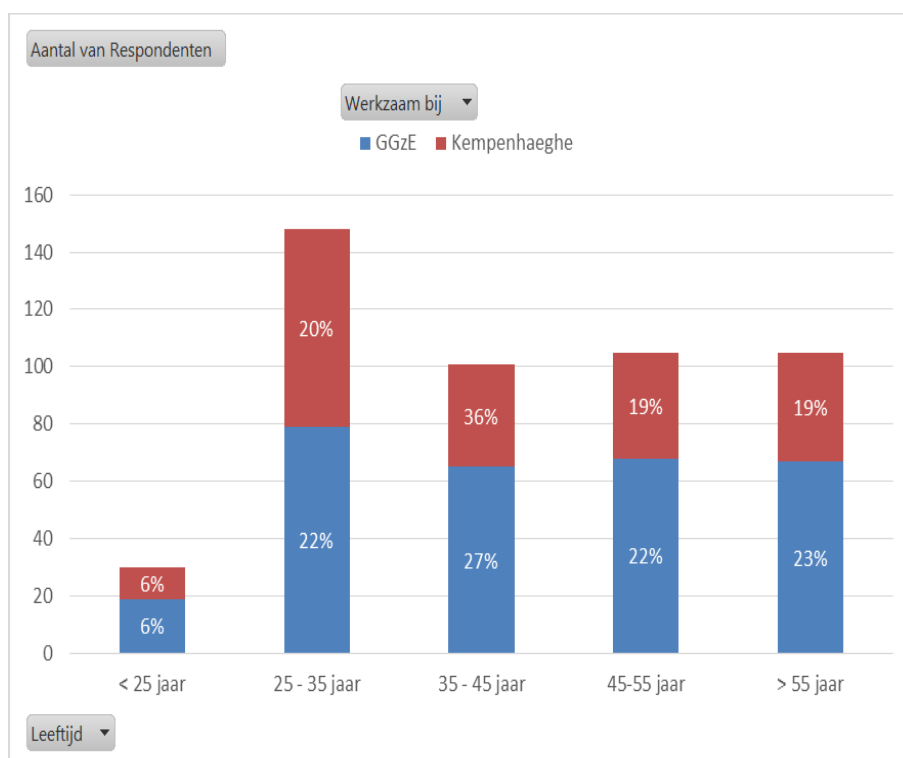
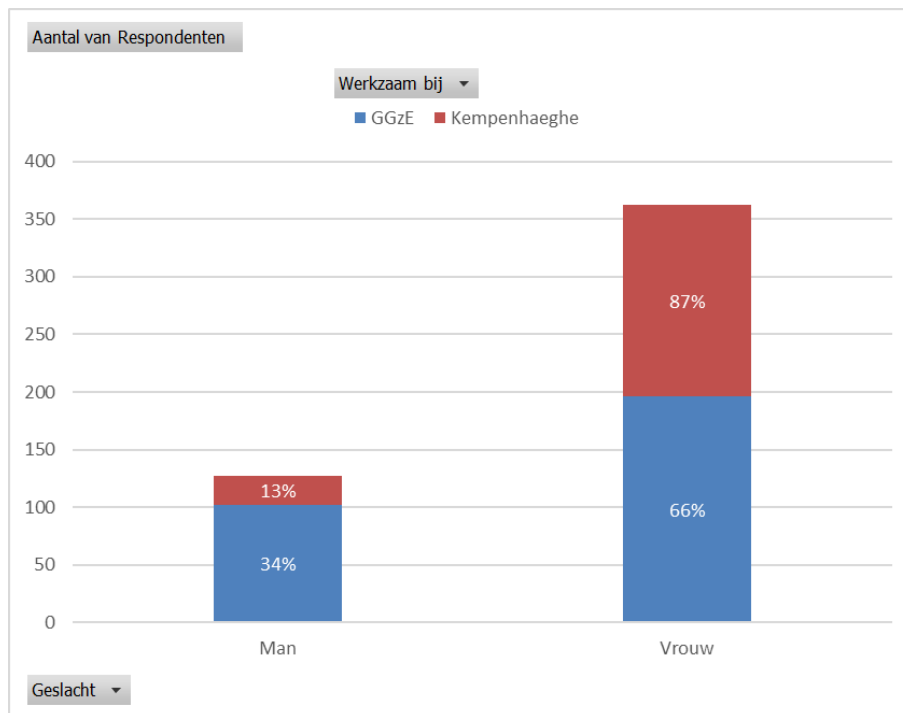
- Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.
- Ehie, I. C., & Olibe, K. (2010). *The effect of R&D investment on firm value: An examination of US manufacturing and service industries* doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.06.005>
- 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.
- Galende, J., & de la Fuente, J. (2003). Internal factors determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, 32(5), 715-736. doi:10.1016/S0048-7333(02)00082-3
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629. doi:10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172. doi:10.1108/14714170610710712
- Hoholm, T., & Strønen, F. H. (2011). Innovation, strategy and identity: A case study from the food industry. *European Journal of Innovation Management*, 14(3), 345-363.
- Homepage GGZ-El. (2018). Retrieved from <https://www.ggzei.nl/>
- Hovenier, C., Joode, E. d., & Bijsterveld, M. v. (2014). *Innoveren in de zorg = samenwerken*. ().Zorg voor innoveren.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. doi:10.1037/a0015978
- Janssen, O., Schoonebeek, G., & Looy, B. v. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag En Organisatie*, 10(4), 175-194.
- Jia, Y. (2012). *Employee competences in open innovation proces: A case study at TNO*. (Unpublished Master). University of Twente, Enschede, Enschede.
- Joling, W., Maas, R. v. d., & Jong, M. d. (2016). *Kennis maken op maat, samen met betrokken partners: Beleidsplan ZonMw 2016-2020*. ().ZonMw.
- Katen, M. t. (2017, 9 feb 2017). Innovaties in de zorg zijn vaak overkill. *Het Financieele Dagblad*
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293. doi:10.1108/MD-03-2016-0196
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Jnl of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296. doi:10.1108/EUM0000000005660

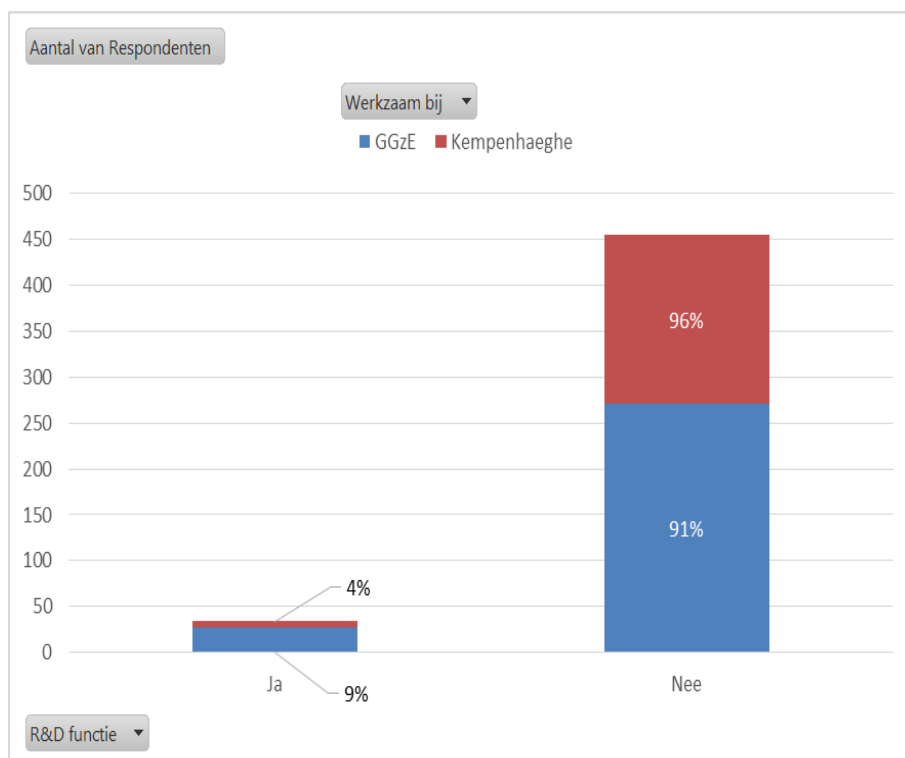
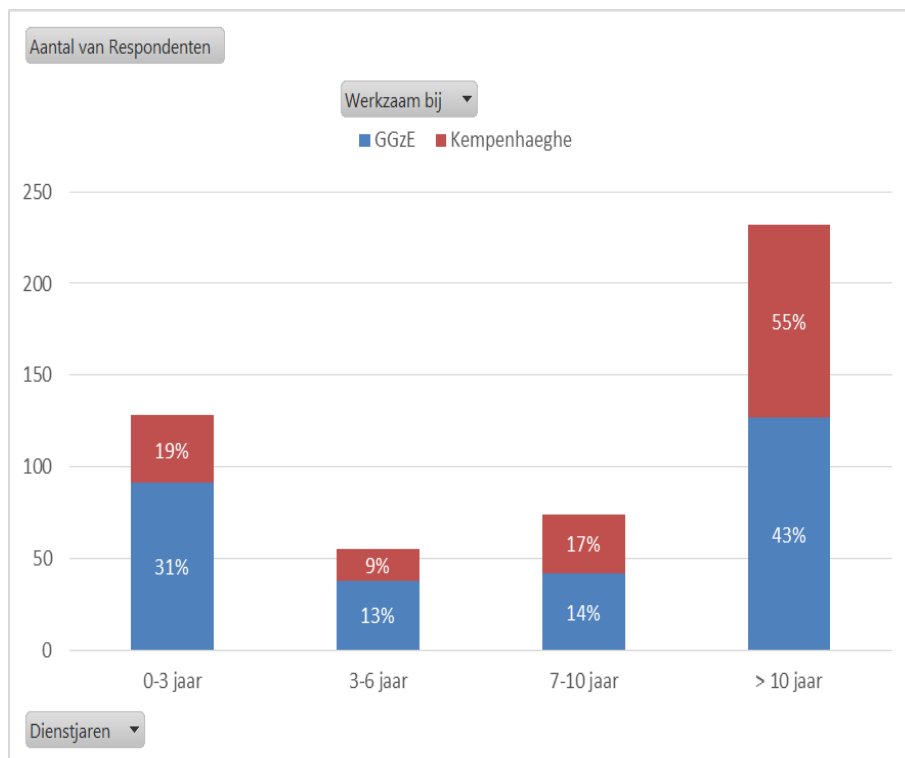
- Lanting, M. (2017). *De disruptieparadox: In 5 stappen naar echte vernieuwing*. Amsterdam/Antwerpen: business contact.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi:10.1002/job.4030130202
- Mu, Y., Bossink, B., & Vinig, T. (2018). Employee involvement in ideation and healthcare service innovation quality. *The Service Industries Journal*, 38(1-2), 67-86. doi:10.1080/02642069.2017.1374374
- Nauta, F., Groot, H. d., Gielen, M., Ngo, T., Messchendorp, H., & Crombach, M. (maart 2011). Innovatiescan Nederlandse zorg: Een inventarisatie van innovatiemanagement in de Nederlandse zorgsector.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150. doi:10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x
- Schuurman, M., & Verheijden, S. (april 2014). *Van idee naar innovatie: Handvatten voor organisaties in de zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen*. (). Nijmegen: de verBeelding B.V.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior - a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi:10.2307/256701
- Smith, P. (2016). Boundary emergence in inter-organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 47-71.
- Song, W., & Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 25(2)
- Spiegelaere, S. d., Gyes, G. v., & Hootegem, G. v. (2014). Innovatief werkgedrag als concept: Definiëring en oriëntering. *Gedrag En Organisatie*, 27(2), 139.
- Staub, S., Kaynak, R., & Gok, T. (2016). *What affects sustainability and innovation — hard or soft corporate identity?* doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.06.033>
- Tirpak, T. M., Miller, R., Schwartz, L., & Kashdan, D. (2006). R&D structure in A changing world. *Research-Technology Management*, 49(5), 19-26. doi:10.1080/08956308.2006.11657394
- Turro, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369. doi:10.1016/j.techfore.2013.10.004
- Walter, A., Parboteeah, K. P., Riesenhuber, F., & Hoegl, M. (2011). Championship behaviors and innovations success: An empirical investigation of university spin-offs. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 586-598. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00826.x

- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited - strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. doi:10.1177/1056492606291200
- Wulfen, G. v. (2016). *Het innovatiedoolhof: 4 routes naar een succesvolle new businesscase* (2de druk, 2017 ed.). Culemborg: van Duuren management.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. doi:10.5465/AMJ.2010.49388995

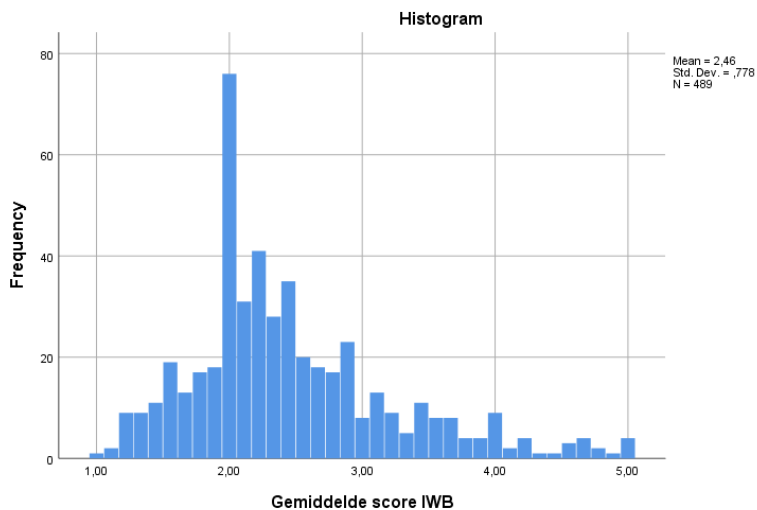
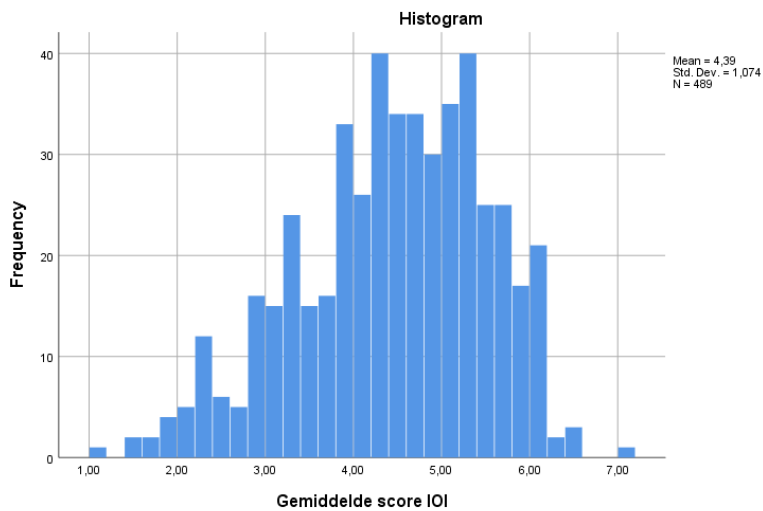
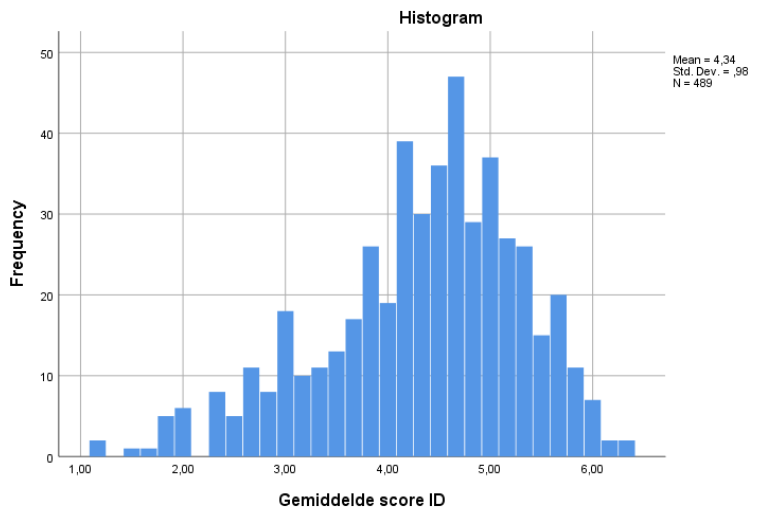
Appendix

Bijlage 1: Descriptieve analyse





Bijlage 2: Verdeling van scores op de variabelen ID/IOI en IWB



Bijlage 3: Cronbach's alfa

Innovatieve organisatie identiteit (IOI)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Organisatie Identiteit - Organisatie doelen en doelstellingen met betrekking tot innovatie worden gedeeld met de werknemers	39,270	97,510	0,583	0,418	0,939
Organisatie Identiteit - Er bestaat een cultuur met betrekking tot continue ontwikkeling en innovatie aan de basis van de organisatie	39,240	92,727	0,768	0,692	0,930
Organisatie Identiteit - Er is een cultuur die innovatie en ontwikkeling stimuleert	39,120	91,874	0,791	0,711	0,929
Organisatie Identiteit - De organisatie heeft een krachtige innovatieve organisatiecultuur	39,530	92,926	0,796	0,684	0,928
Organisatie Identiteit - De organisatie heeft een op leren gerichte innovatie cultuur	39,310	92,414	0,787	0,655	0,929
Organisatie Identiteit - De organisatie staat er om bekend innovatieve strategieën succesvol uit te voeren	39,520	93,631	0,778	0,635	0,929
Organisatie Identiteit - Leidinggevend en werknemers binnen het bedrijf staan bekend om hun innovatieve specialisatie	39,820	96,313	0,701	0,569	0,933
Organisatie Identiteit - De organisatie bezit de attitudes die passend zijn voor de totale innovatieve organisatie identiteit	39,690	93,507	0,804	0,713	0,928
Organisatie Identiteit - Werknemers/collega's vertonen gedrag dat de innovatieve organisatie identiteit weerspiegelt	39,680	97,665	0,677	0,558	0,934
Organisatie Identiteit - De organisatie heeft een langdurige en innovatieve organisatiecultuur	39,560	92,886	0,793	0,666	0,929

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Het creëren van nieuwe ideeën voor moeilijke problemen	19,230	39,409	0,633	0,554	0,923
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Het zoeken naar nieuwe werk methodieken, technieken of instrumenten	19,660	39,037	0,737	0,574	0,916
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Het vinden van originele oplossingen voor problemen	19,010	39,690	0,618	0,518	0,924
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Het vergaren van steun voor innovatieve ideeën	19,780	38,913	0,746	0,670	0,915
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Het verkrijgen van goedkeuring voor innovatieve ideeën	19,960	38,954	0,775	0,726	0,914
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Systematisch collega's in sleutelposities enthousiast maken voor nieuwe ideeën	19,760	37,973	0,782	0,655	0,913
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Het op een systematische manier veranderen van de werkomgeving	19,860	39,837	0,708	0,592	0,918
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Introduceren van innovatieve ideeën op een systematische manier	19,970	38,634	0,810	0,761	0,911
In mijn werk houd ik mij veel bezig met: - Het evalueren van de bruikbaarheid van innovatieve ideeën	19,880	39,064	0,772	0,645	0,914

Identificatie (ID)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Identificatie - Wanneer iemand de organisatie waar ik werk bekritiseerd, voelt dat als een persoonlijke aanval.	22,560	25,747	0,423	0,215	0,778
Identificatie - Ik ben hoogst geïnteresseerd in wat anderen vinden van de organisatie waar ik werk.	21,370	25,726	0,477	0,256	0,763
Identificatie - Wanneer ik praat over mijn organisatie, spreek ik doorgaans over 'wij' in plaats van 'zij'.	20,730	25,388	0,489	0,298	0,760
Identificatie - Successen van de organisatie, voelen als mijn successen.	21,740	24,014	0,676	0,580	0,716
Identificatie - Wanneer iemand de organisatie waar ik voor werk complimenteert, voelt dat als een persoonlijk compliment.	21,830	23,800	0,693	0,573	0,711
Identificatie - Als de organisatie waar ik voor werk in de media wordt bekritiseerd, zou ik me beschaamd voelen.	21,820	25,729	0,463	0,232	0,766