

Innovatie-virus

De invloed van organisatiecultuur en informele netwerken
op innovatie in de context van telewerken binnen de gemeente Rotterdam



Michelle Weijland

MSc Bestuurskunde - Management van HR en Verandering
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Student	M.M. Weijland
Studentnummer	586791
Studie	Msc Bestuurskunde
Specialisatie	Management van HR en Verandering
Onderwijsinstelling	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Studiejaar	2020-2021
Scriptiebegeleider	dr. N.J.L. Cannaerts
Tweede lezer	prof. dr. L. den Dulk
Stageorganisatie	Gemeente Rotterdam, Stadsontwikkeling
Stagebegeleider	M.L. Kornet

Datum: **8 augustus 2021**

Voorwoord

Tijdens de hoogtijdagen van het COVID-19-virus had ik, net als de rest van de wereld, van mijn thuis een kantoor gemaakt. Ik had de neiging om - als grapje - een watertap te bestellen om een typische kantoorsetting in de eetkamer te creëren. Met deze reflectie op wat we nou eigenlijk missen aan het fysieke kantoor, vroeg ik me af wat het doet met mensen en hun vermogen om te innoveren als ze niet even een idee kunnen toetsen bij Kim, die toch toevallig bij het koffiezetapparaat staat, of ineens geïnspireerd kunnen worden door Berna, die net de lift uitstapt. Kun je je collega's nog wel met ideeën 'besmetten' en zelf besmet worden als je thuiswerkt? Deze gedachtegang vormt de basis achter *Innovatie-virus*, een onderzoek bij de gemeente Rotterdam. Graag wil ik van dit voorwoord gebruik maken om mijn dank en waardering te uiten aan iedereen die me heeft geholpen, bijgestaan en ervoor heeft gezorgd dat ik met een goed gevoel terugkijk op mijn afstudeerperiode.

Allereerst wil ik graag alle respondenten hartelijk danken voor de tijd die ze voor mijn onderzoek hebben vrijgemaakt, hun openhartigheid en de goede gesprekken die uit de interviews en de focusgroep kwamen. Ook dank aan mijn collega's van het programmateam Organisatieontwikkeling SO, waar ik ontzettend veel van heb mogen leren en met z'n allen er (onbewust) voor hebben gezorgd dat ik met een rugzak vol waardevolle kennis en inzichten mijn stage afsloot. In het bijzonder wil ik Marlin bedanken, dankzij jou kijk ik terug op een fantastisch half jaar bij de gemeente Rotterdam. Bedankt voor al je wijsheid, vertrouwen en positiviteit als ik die zelf even niet kon vinden. Philo, dank voor je steun en betrokkenheid - belletjes met jou brachten me altijd veel vrolijkheid. Maartje, jij zorgde ervoor dat ik me snel vertrouwd voelde binnen de gemeente, dank dat je me meenam naar alle interessante bijeenkomsten. Graag wil ik daarnaast Nele hartelijk danken voor haar kritische blik en waardevolle feedback, maar bovenal zorgde ze ervoor dat ik na elke scriptiekring weer met volle moed nieuwe stappen kon zetten.

Lieve familie en vrienden, zoveel dank dat jullie er voor me zijn. Lieve Ann, ik heb flink tegen je aan gerateld over allerlei stage- en scriptiezaken (zelfs over dit dankwoord), bedankt voor dat luisterende oor en de bemoedigende woorden die je me altijd geeft. Ik ben blij voor ons allebei dat we nu mooie nieuwe stappen mogen maken. Ouders en siblings, dank voor jullie onvoorwaardelijk vertrouwen en support. En voor het zijn van de beste hulplijn die er is. Lieve Mel, jij zorgt ervoor dat ik nuchter blijf als m'n hoofd vol loopt met zorgen. Bedankt voor al het licht en lachen dat je me daarnaast brengt. Marlies en Manon, onze MMM-sparsessies op de donderdagmiddag waren altijd zo'n fijne afsluiting van de week, fijn dat ik dit met jullie heb mogen doen.

Michelle Weijland
Utrecht, 8 augustus 2021

Samenvatting

Publieke organisaties worden over de hele wereld geconfronteerd met maatschappelijke uitdagingen op economisch, sociaal, demografisch en ecologisch gebied. Om op deze uitdagingen een adequaat antwoord te kunnen blijven geven, kan innovatie een belangrijk construct zijn in het aangaan van deze confrontatie. Om innovatie een groter podium te geven binnen de publieke sector is het van belang om een gedegen inzicht te hebben van welke elementen binnen publieke organisaties innovatie beïnvloeden. Organisatiecultuur en informele netwerken zijn allebei factoren die kunnen meespelen in hoeverre innovatie binnen een organisatie wordt nagestreefd. Echter, doordat menig publieke organisatie sinds de COVID-19-crisis telewerkt en medewerkers elkaar hierdoor enkel digitaal ontmoeten, kan telewerken gevolgen hebben op de invloed van deze organisatiecultuur en informele netwerken. De probleemstelling die uit deze kwalitatieve studie komt luidt daarom als volgt: **“Hoe beïnvloeden organisatiecultuur en informele netwerken innovatie in de context van telewerken bij de gemeente Rotterdam?”**. Middels literatuuronderzoek is een casestudie uitgevoerd bij de gemeente Rotterdam, waar 19 semigestructureerde interviews en een focusgroep zijn gehouden met diverse medewerkers en leidinggevenden uit het cluster Stadsontwikkeling die zich allen met innovatie bezig houden.

De onderzoeksresultaten tonen allereerst aan dat het behoudende karakter van de dominante organisatiecultuur innovatie negatief beïnvloedt. Zo heeft hoofdzakelijk de hiërarchische organisatiestructuur, de kwantitatieve norm en het gebrek aan openheid en flexibiliteit een beperkende werking op innovatie. Tegelijkertijd zorgt een tegencultuur, gedreven door public service motivation, dat innovatie alsnog binnen de organisatie wordt gewaarborgd. Informele netwerken vormen daarbij een belangrijk instrument om innovatie ‘onder de radar’ te verspreiden. Het opzoeken van advies, het gezamenlijk oplossen van problemen en het planten van zaadjes zijn de belangrijkste redenen om het informele netwerk op te zoeken in het kader van innovatie. Telewerken beperkt echter de invloed van deze informele netwerken op innovatie, aangezien het opzoeken van collega’s met andere perspectieven en discussievorming door het digitale werken wordt gelimiteerd, wat belangrijke stimulansen zijn voor innovatie. Op basis van deze onderzoeksbevindingen kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan: 1). Draag het belang van innovatie uit; 2). Creëer digitale ontmoetingsplaatsen; en 3). Stimuleer onderling contact met #tags

Kernwoorden: publieke sector, innovatie, organisatiecultuur, informele netwerken, telewerken

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
H1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Relevantie	9
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	9
1.3.3 Bestuurskundige relevantie	10
1.4 Leeswijzer	10
H2. Theoretisch kader	11
2.1 Innovatie	11
2.2 Organisatiecultuur	13
2.3 Informele netwerken	16
2.4 Conceptueel model	19
H3. Methode	21
3.1 Onderzoeksontwerp	21
3.2 Data-analyse	22
3.3 Operationalisering	22
3.4 Steekproefselectie	29
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	30
H4. Resultaten en analyse	32
4.1 Innovatie	32
4.2 Organisatiecultuur	33
4.2.1 Artefacten	33
4.2.2 Normen	35
4.2.3 Waarden	37
4.2.4 Tegencultuur	38
4.2.5 Analyse	40
4.3 Informele netwerken	43
4.3.1 Inhoud van informele netwerken	43
4.3.2 Ontwikkeling van informele netwerken	44
4.3.3 Analyse	46
4.4 Analysemodel	47

H5. Conclusie en discussie	49
5.1 Beantwoording hoofdvraag	49
5.2. Discussie	50
5.2.1 Theoretische reflectie	50
5.2.2 Methodologische reflectie	51
5.3 Praktische aanbevelingen	52
Literatuurlijst	53
Bijlagen	61
Bijlage I. Semigestructureerd interviewschema	61
Bijlage II. Onderzoek-introductie focusgroep	63
Bijlage III. Informatie- en toestemmingsformulier	64
Bijlage IV. Organogram Stadsontwikkeling	67
Bijlage V. Codeboom	68

H1. Inleiding

Dit onderzoek start in dit eerste hoofdstuk met diens aanleiding en gaat in vervolgens op de hoofd- en deelvragen, waarna de wetenschappelijke, maatschappelijke en bestuurskundige relevantie worden beschreven. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

De publieke sector wordt vandaag de dag geconfronteerd met uitdagingen van ongekeerde complexiteit (Bekkers et al., 2006). Deze uitdagingen komen voort uit een divergent scala aan economische, sociale, demografische en ecologische veranderingen (De Vries et al., 2018). Omdat sociaal-maatschappelijke vraagstukken stuk voor stuk zijn getransformeerd in complexe uitdagingen, vraagt ook de aanpak van deze problemen om nieuwe inzichten en oplossingen (Geuijen et al., 2017; Hautamäki & Oksanen, 2016; McConnell, 2018). Innovatie kan om die reden worden gezien als een essentiële voorwaarde om de confrontatie aan te kunnen gaan met dit groeiende aantal complexe problemen (De Vries et al., 2016; Harris & Albury, 2009). Innovatie wordt gezien als een proactief proces waarbij nieuwe ideeën worden bedacht en toegepast in de praktijk (Sørensen & Torfing, 2011). Dit proces wordt steeds vaker erkend als een waardevolle kernactiviteit binnen publieke organisaties, maar tegelijkertijd wordt ook gezien dat meer systematische inspanningen nodig zijn om innovatie te bevorderen, zodat een hoog niveau van dienstverlening wordt behouden en de maatschappelijke uitdagingen waarmee de publieke sector wordt geconfronteerd, worden aangepakt (Borins, 2001; Koch & Hauknes, 2005). Dit innovatieproces staat echter niet op zichzelf, maar is een gevolg van verschillende voorafgaande organisatorische factoren die zich in een sociale context afspelen, zoals organisatiecultuur en informele netwerken (Hogan & Coote, 2014; Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Om innovatie binnen een organisatie te bevorderen is het essentieel om een organisatiecultuur te hebben die deze ambitie ondersteunt (Harris & Albury, 2009; Koch & Hauknes, 2005; Liu, 2013; Parry & Proctor-Thomson, 2002). Organisationscultuur refereert naar een aangeleerd patroon aan waarden die breed in de organisatie worden gedeeld (Schein, 1983). Een organisatiecultuur bestaat uit artefacten, normen en waarden en bepaald voor een groot gedeelte het geaccepteerde gedrag binnen een organisatie (Hogan & Coote, 2014; Schein, 2010). Om die reden heeft organisatiecultuur volgens de literatuur een sterke invloed op de mate waarin innovatie in een organisatie wordt nagestreefd (Hogan & Coote, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016). Toch lijkt binnen de literatuur weinig overeenstemming over hoe organisatiecultuur innovatie beïnvloedt (Hogan & Coote, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2016; Tushman et al., 2002). Daarnaast kan een organisatiecultuur innovatie bevorderen, maar ook juist belemmeren (Martins & Martins, 2002). Dit vraagt om dieper in te gaan op welke elementen van een organisatiecultuur innovatie stimuleren.

Binnen deze organisatiecultuur spelen ook informele netwerken een grote rol om innovatie na te jagen (Eckenhofner & Ershova, 2011; Hemphälä & Magnusson, 2012). Bij innovatie spelen namelijk samenwerking en kennisdeling een cruciale rol van het genereren tot implementeren van ideeën en praktijken (Hemphälä & Magnusson, 2012). Informele netwerken worden gezien als interactiepatronen tussen collega's die bestaan uit adviesnetwerken, invloednetwerken, vertrouwensnetwerken of vriendschapsnetwerken (Ibarra, 1993; Sanders, 2001). Door het onderling vertrouwen, de kennisdeling en het probleemoplossend vermogen hebben deze netwerken op inhoudelijk een gedegen invloed op innovatie, omdat ze kunnen zorgen voor bijvoorbeeld het genereren van ideeën of het implementeren van innovatie (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Weinig is echter bekend over hoe deze netwerken innovatie beïnvloeden in de context van telewerken en hoe zij in verhouding staan met de organisatiecultuur.

Organisatiecultuur beïnvloedt innovatie middels gedeelde waarden van medewerkers en de informele netwerken middels de onderlinge interacties tussen deze medewerkers. Het is dus helder dat innovatie allang niet meer wordt geassocieerd met ‘de genie op de zolderkamer’, maar juist voortkomt uit interacties met anderen (Perry-Smith & Mannucci, 2017; Woodman et al., 1993). Door de restricties van de COVID-19-crisis zijn veel kenniswerkers in de publieke en private sector gedwongen om toch ‘op de zolderkamer’ te telewerken (Dockery & Bawa, 2020). Door het gebrek aan onderling contact tussen collega’s is meer druk komen te staan op de innovatieve capaciteiten van medewerkers (Waizenegger et al., 2020). Hierdoor is het de vraag in hoeverre innovatie nog binnen een organisatie gewaarborgd kan worden en of telewerken de invloed van organisatiecultuur en informele netwerken op innovatie aantast.

1.2 Probleemstelling

Om antwoord te kunnen blijven geven op de maatschappelijke uitdagingen waarmee de publieke sector wordt geconfronteerd, is innovatie een belangrijk construct (De Vries et al., 2016; Parry & Proctor-Thomson, 2002). Om inzicht te krijgen in organisatorische factoren die innovatie beïnvloeden richt dit onderzoek zich enerzijds op factoren van een organisatiecultuur die innovatie beïnvloeden en anderzijds op hoe informele netwerken kunnen leiden tot innovatie. Het belang van organisatiecultuur en deze netwerken wordt uitgelicht door het onderzoek te plaatsen in de context van telewerken, een situatie waarbij professionele interacties hoofdzakelijk digitaal plaatsvinden. Deze doelstelling wordt allereerst nagestreefd middels een literatuurstudie, die inzicht biedt in de hoofdconcepten: innovatie, organisatiecultuur en informele netwerken. Gebaseerd op deze literatuurstudie is een kwalitatieve casestudie uitgevoerd door semigestructureerde interviews en een focusgroep af te nemen bij medewerkers van de gemeente Rotterdam.

Gebaseerd op deze probleemstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe beïnvloeden organisatiecultuur en informele netwerken innovatie in de context van telewerken bij de gemeente Rotterdam?

Ter beantwoording van de hoofdvraag zijn diverse deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn zowel gericht op theorie als empirie:

1. Welke inzichten biedt de literatuur over innovatie en hoe wordt gekeken naar innovatie in de context van telewerken?
2. Wat is organisatiecultuur en wat is de relatie met innovatie volgens de literatuur in de context van telewerken?
3. Wat zijn informele netwerken en hoe staan deze informele netwerken in verhouding tot innovatie binnen de context van telewerken volgens de literatuur?
4. Hoe beïnvloeden de determinanten van organisatiecultuur innovatie binnen het cluster Stadsontwikkeling in de context van telewerken?
5. Hoe beïnvloeden informele netwerken innovatie binnen het cluster Stadsontwikkeling in de context van telewerken?

Deze probleemstelling wordt beantwoord aan de hand van het theoretisch kader waarin de eerste drie deelvragen middels een literatuuronderzoek besproken worden. Middels het theoretisch kader worden de resultaten, gebaseerd op de laatste twee empirische deelvragen, met behulp van semigestructureerde

interviews en een focusgroep beantwoord. De publieke sector staat voor diverse complexe opgaven waarin van de organisaties wordt gevraagd om met deze omgeving mee te bewegen. Ook de gemeente Rotterdam dient zich voldoende in te zetten om met deze complexiteit om te kunnen gaan. De focus van dit onderzoek zal liggen op het cluster Stadsontwikkeling, onderdeel van de gemeente Rotterdam. Stadsontwikkeling richt zich op de ruimtelijke en economische ontwikkeling van de stad Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2020). Binnen deze doelstelling heeft het cluster ook ambities op gebied van innovatie, wat deze casus relevant maakt. Een onderzoek naar organisatiecultuur en informele netwerken levert een bijdrage aan het scherpstellen van de voorwaarden om deze innovatieve ambities te behalen.

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek tracht diverse leemtes te vullen. Allereerst is er binnen de literatuur veel aandacht voor hoe de verschillende elementen van een organisatiecultuur innovatie kunnen stimuleren (o.a. Ahmed, 1998; Bendak et al., 2020; Hogan & Coote, 2014; Martins & Terblanche, 2003; Sarros et al., 2008). Deze literatuur is echter hoofdzakelijk gericht op de private sector en is weinig bekend over welke elementen van een organisatiecultuur in een publieke organisatie invloed hebben op innovatie. Bestuurskundige literatuur gericht is op de relatie tussen organisatiecultuur en innovatie, focust zich in het algemeen op leiderschapsstijl (Moussa et al., 2018; Parry & Proctor-Thomson, 2002; Tang & Yeh, 2015), of de barrières die een innovatieve cultuur belemmeren (Koch & Hauknes, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Vigoda-Gadot et al., 2008). Deze studie tracht dit hiaat te dichten door te ontvouwen welke elementen van een organisatiecultuur in de publieke sector ten gunste zijn van innovatie, door in te gaan op de diverse determinanten die geïdentificeerd als stimulansen van innovatie in de publieke sector (Hogan & Coote, 2014). Ten tweede besteedt de bestuurskundige literatuur veel aandacht aan de invloed van netwerken op innovatie, echter ligt de focus op externe netwerken tussen diverse stakeholders buiten de organisatie (Hartley, 2005; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Pittaway et al., 2004; Sørensen & Torfing, 2011). Minder nadruk ligt op netwerken binnen organisaties, waarbij informele netwerken kunnen zorgen dat medewerkers elkaar opzoeken om zo innovatie na te streven (Koster, 2016; Sanders, 2001). Een derde lacune ligt in de relatie tussen innovatie en telewerken. Ondanks de aandacht voor de voor- en nadelen van telewerken (De Vries et al., 2019; Golden et al., 2008; Persson, 2020), is er weinig bekend over de precieze gevolgen van telewerken op innovatie en hoe telewerken de relatie tussen organisatiecultuur, informele netwerken in innovatie beïnvloed. Het is van belang dat dit hiaat wordt opgevuld, omdat publieke organisaties ook in de toekomst (gedeeltelijk) blijven telewerken en het van belang is om ook de gevolgen die telewerken heeft op innovatie daarin mee te nemen (Dekker & Koster, 2020).

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Vanuit maatschappelijk perspectief is het voor publieke organisaties van belang om te innoveren om mee te kunnen bewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen (Bekkers et al., 2006; Hartley, 2005). Ook kan innovatie een bijdrage leveren in het versterken van publieke waarde en zorgen voor een adequate anticipatie op de vraag van de burger (Bekkers et al., 2006; Hartley, 2005; M. H. Moore, 2005). Om hierop in te spelen kan het van belang zijn om meer te weten over welke elementen van een organisatiecultuur innovatie beïnvloeden en welke rol informele netwerken daarin spelen. Door meer

te weten over de binnenkant van een organisatie, kan ook beter worden ingespeeld op de dynamieken *buiten* een organisatie (Jarrahi & Sawyer, 2010; Kratzer et al., 2005).

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

Het functioneren van het openbaar bestuur is de primaire focus van bestuurskunde als wetenschap (Van Thiel, 2014). Organisaties in de publieke sector worden uitgedaagd om innovatiever te zijn en een hoog adaptief vermogen te hebben ten opzichte van de alsmaar complexer wordende context (Ancona & Caldwell, 1987; Borins, 2001). Ook de gemeente Rotterdam moet zich bewegen naar een innovatieve, flexibele organisatie om met deze context om te kunnen blijven gaan (Gemeente Rotterdam, 2020a). De conclusies uit dit onderzoek kunnen laten zien welke elementen van een organisatiecultuur in een publieke sector innovatie nastreven en welke rol de informele netwerken hierbij hebben, zodat inzicht wordt geboden in hoe innovatie kan worden gestimuleerd. Daarnaast zal telewerken binnen publieke organisaties ook na de COVID-19 crisis gangbaar blijven waardoor het relevant is om inzichtelijk te krijgen hoe medewerkers innovatie nastreven als ze geïsoleerd zijn van hun netwerken en minder informeel contact hebben met collega's (Golden et al., 2008).

1.4 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk belicht de aanleiding, probleemstelling en de relevantie van het onderzoek. Het tweede hoofdstuk vormt het theoretisch kader vormt, dat de theoretische deelvragen gericht op innovatie, organisatiecultuur en informele netwerken binnen de context van telewerken beantwoordt. Het conceptueel model sluit dit hoofdstuk af en vormt de visuele weergave van hoe organisatiecultuur en informele netwerken innovatie beïnvloeden volgens de literatuur binnen de context van telewerken. De methodologische verantwoording in het derde hoofdstuk bespreekt de methode van onderzoek, de wijze van dataverzameling en analyse en de betrouwbaarheid en validiteit. Hier wordt een brug geslagen tussen de theorie en empirie middels van de operationalisering van de hoofdconcepten. Hoofdstuk 4 vormt het resultaten en analyse hoofdstuk en behandelt de onderzoeksdata. Het hoofdstuk eindigt met een analysemodel, wat een visuele weergave is van de resultaten. Tot slot komen in hoofdstuk 6 de conclusie en discussie aan bod en worden praktische aanbevelingen gedaan gebaseerd op van de onderzoeksresultaten.

H2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader wordt gebruikt om dieper in te gaan op de variabelen van dit onderzoek. Dit hoofdstuk beantwoordt de volgende theoretische deelvragen: ‘*Welke inzichten biedt de literatuur over innovatie en hoe wordt gekeken naar innovatie in de context van telewerken?*’; ‘*Wat is organisatiecultuur en wat is de relatie met innovatie volgens de literatuur in de context van telewerken?*’; en ‘*Wat zijn informele netwerken en hoe staan deze informele netwerken in verhouding tot innovatie binnen de context van telewerken volgens de literatuur?*’. Het hoofdstuk zal afsluiten met een conceptueel model.

2.1 Innovatie

In de bestuurskundige literatuur is geen consensus over de definitie van innovatie (Bland et al., 2010; Damanpour, 1991; Moussa et al., 2018). Wel zijn binnen deze verschillende definities patronen te identificeren. Allereerst wordt innovatie gedefinieerd als een nieuw idee of aanpak (Damanpour, 1991; Mulgan & Albury, 2003; Sarros et al., 2008; West & Farr, 1989). Zo baseren de meeste bestuurskundige auteurs zich volgens De Vries et al. (2016) op de definitie van Rogers (2003) die innovatie omschrijft als: “een idee, praktijk of object dat wordt ontvangen als nieuw door een individu of andere adoptie-eenheid” (p. 12). Uit deze definitie blijkt dat de context waarin een idee, praktijk of object wordt geïmplementeerd bepalend is of het binnen die specifieke context als innovatie kan worden aangemerkt (Martins & Terblanche, 2003; West & Farr, 1989). Ten tweede wordt innovatie vaak omschreven als de oorzaak van een verandering binnen een organisatie (Bekkers et al., 2011; Bloch & Bugge, 2013; Brown & Osborne, 2012).¹ Ook Moore et al. (1997) onderstrepen de verandering die een innovatie heeft binnen een organisatie aanbrengt als een van de kwalificaties van innovatie: “veranderingen die het waard zijn om als innovatie te worden erkend, moeten nieuw zijn voor de organisatie, groot genoeg en duurzaam genoeg zijn om de activiteiten of het karakter van de organisatie merkbaar te beïnvloeden” (p. 276). Deze definitie kijkt hierbij niet naar nieuwe elementen in vergelijking met andere organisaties, maar benadrukt dat veranderingen significant moeten zijn voor de algemene activiteiten van een organisatie. Ook Sørensen en Torfing (2011) beschouwen innovatie als een nieuw component die een verandering aanbrengt in een organisatie. Tegelijkertijd zien zij meer kenmerken die essentieel zijn voor de definiëring van innovatie, zo duiden ze innovatie als volgt:

“Innovatie is een intentioneel en proactief proces waarbij nieuwe en creatieve ideeën worden gegenereerd en toegepast en verspreid in de praktijk, met het doel een kwalitatieve verandering teweeg te brengen in een specifieke context” (Sørensen & Torfing, 2011, p. 849).

Deze definitie vormt de basis van dit onderzoek, wegens de nadruk op publieke innovatie als proces - van idee tot implementatie. Evenals Moore et al. (1997) en Rogers (2003), geldt voor Sørensen en Torfing (2011) dat innovatie een vernieuwing is zijn context en een kwalitatieve verandering binnen de organisatie realiseren (Burke, 2017; Sørensen & Torfing, 2011). In tegenstelling tot de genoemde definities benadrukken zij het doelbewuste element van innovatie, waarbij innovatie niet wordt verward met een accidenteel idee, maar wordt gezien als antwoord op bepaalde problemen of om kansen te benutten (Sørensen & Torfing, 2012). Daarbij besteedt de definitie zowel aandacht aan creativiteit als aan praktische toepassing (Baer et al., 2015; Mulgan & Albury, 2003; Sørensen & Torfing, 2012). De

¹ Verandering kan echter niet gelijk worden gesteld aan innovatie, omdat verandering niet altijd nieuwe ideeën behoeft (Brown & Osborne, 2012; Rogers et al., 2014; West & Farr, 1989).

definitie spreekt echter niet over de gevolgen van innovatie en of deze positief of negatief worden gevonden.

Een gebruikelijke manier om innovatie in de publieke sector te onderzoeken is door onderscheid te maken in diverse typen innovatie (de Vries et al., 2018). Op deze wijze kan een diepgaander inzicht worden geboden aan het brede palet aan publieke innovaties (Walker, 2006). Middels een literatuurreview hebben de De Vries et al. (2016) vier soorten innovatie typen kunnen categoriseren, namelijk: procesinnovatie, product- en diensteninnovatie, governance innovatie en conceptuele innovatie. Het eerste type, **procesinnovatie**, benadrukt de verbetering van de kwaliteit en efficiëntie van interne en externe processen (Walker, 2014). Dit type innovatie heeft invloed op hoe de dienstverlening verloopt en raakt het management en organisatie, doordat het betrekking heeft op de rollen, regels, procedures en structuren van de organisatie (Walker, 2014). Onder procesinnovatie vallen de typen administratieve- en technologische procesinnovatie (De Vries et al., 2016). *Administratieve procesinnovatie* refereert naar het bedenken, verbeteren en implementeren van nieuwe organisatievormen, nieuwe managementmethoden en technieken en nieuwe werkmethodes (De Vries et al., 2016). *Technologische procesinnovatie* benadrukt het inbrengen van nieuwe technologieën ten bate van publieke dienstverlening (Edquist et al., 2001). Deze vorm van innovatie heeft vaak de intentie om de werkproductiviteit te verhogen (Edquist et al., 2001).

Een tweede type innovatie dat kan worden onderscheiden is **product- en diensteninnovatie** (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; De Vries et al., 2016). Dit type richt zich op het creëren van nieuwe publieke producten en diensten (Simonetti et al., 1995). Waar het eerder genoemde type procesinnovatie volgens Schumpeter (2008) focust op het procesverloop, is product- en diensteninnovatie juist gericht op het ontwikkelen van een nieuw product of het verbeteren van de kwaliteit van een product. Deze producten of diensten worden vanuit de overheidsorganisatie geïntroduceerd om te voldoen aan de behoeften van interne of externe gebruikers (Walker, 2006). De relatie die een overheidsorganisatie heeft met de gebruikers van een nieuw product of dienst kan op drie manieren variëren (Walker, 2006). Allereerst demonstreert *totale innovatie* het verlenen van nieuwe diensten aan nieuwe gebruikers (Osborne, 2013). *Expansieve innovatie* richt zich op het leveren van een bestaand product of verlenen van een dienst aan een nieuwe gebruikersgroep (Osborne, 2013). Als laatste toont *evolutionaire innovatie* het voorzien van een nieuw product of dienst aan bestaande gebruikers (Osborne, 2013).

Governance-innovatie is het derde type innovatie en verwijst naar het ontwikkelen van nieuwe bestuurlijke vormen, processen en collaboraties om maatschappelijke vraagstukken op te lossen (Moore & Hartley, 2008; Sørensen & Torfing, 2011). Zo omvat dit type innovatie de wijze waarop besluiten worden genomen, veranderingen in organisatievorm, regelingen voor de planning en levering van diensten en participatie en nieuwe samenwerkingsstructuren tussen burger en overheid (Moore & Hartley, 2008). Volgens Ansell en Torfing (2014) zijn er drie samenwerkingsmechanismen die governance innovatie bevorderen, namelijk: leren; synergie; en inspanning en eigenaarschap. Het mechanisme *leren* is het resultaat van interacties tussen individuen met diverse kennis en perspectieven. Dit leidt tot nieuwe ideeën of tot het in een ander kader plaatsen van oude ideeën (Arrona et al., 2020). Het *synergie*-mechanisme verwijst naar de bundeling van capaciteiten en middelen om innovatie uit te voeren (Arrona et al., 2020). Ten slotte bevordert het mechanisme *inspanning en eigenaarschap* governance innovatie door de mate van inzet vanuit de actoren en het hebben van een gevoel van eigenaarschap over het proces (Arrona et al., 2020).

Het vierde en laatste type innovatie is **conceptuele innovatie**. Dit type refereert naar de introductie van nieuwe ideeën, concepten, kaders of zelfs paradigma's die een nieuw inzicht vormen op

maatschappelijke vraagstukken (Bekkers, 2011). Deze verbale en retorische vorm van innovatie helpen om de aard van specifieke problemen en hun potentiële oplossingen te herkaderen (Bekkers et al., 2011).

Om deze verschillende typen innovatie in een publieke organisatie te waarborgen is het volgens Stewart-Weeks en Kastle (2015) van belang dat deze organisatie zich ‘blootstelt’ aan diverse perspectieven door interacties, ter verspreiding van het zogenoemde ‘innovatie-virus’. De context van telewerken kan echter leiden tot een gebrek aan connectie en sociaal contact, waardoor met ‘andere’ ideeën in aanraking komen en het innovatieproces kan worden gelimiteerd (De Vries et al., 2019; Miller, 1975). Desondanks kan de organisatiecultuur een grote invloed spelen in de mate waarin innovatie binnen een organisatie wordt nagestreefd (Hogan & Coote, 2014).

2.2 Organisatiecultuur

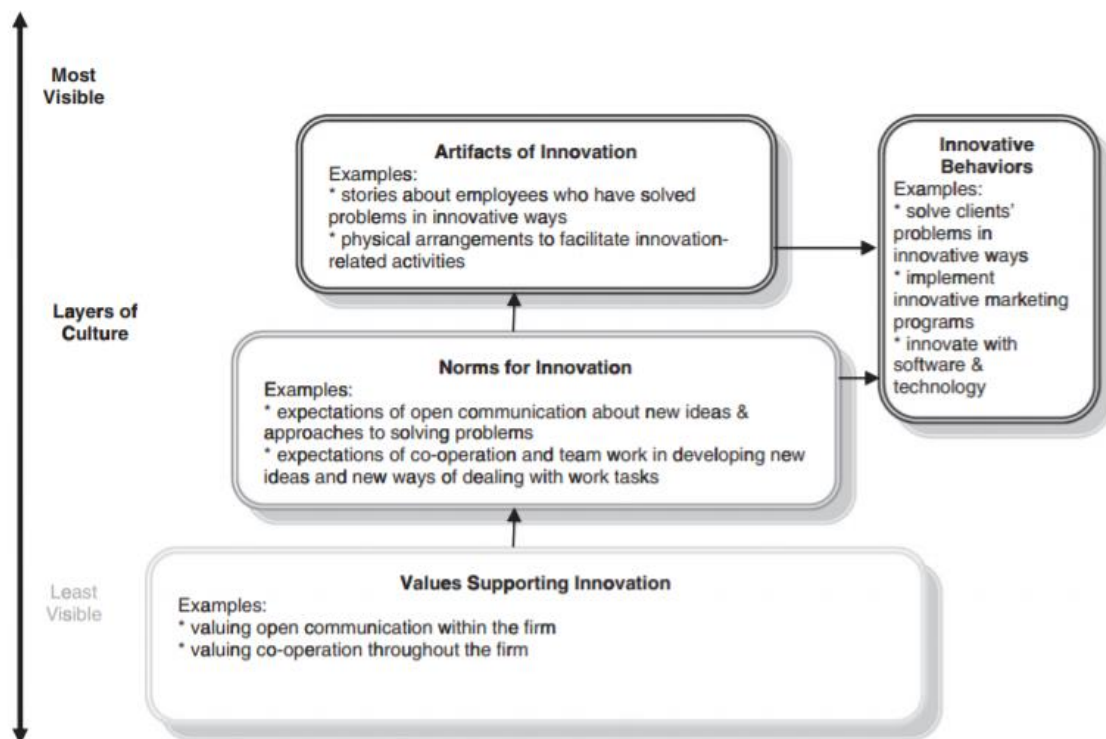
Organisatiecultuur kent een breed scala aan definities, waarvan het breedst bekend: de wijze waarop organisatieleden ‘de dingen’ binnen hun organisatie doen (Cowling, 1995). Ondanks de hoeveelheid komen de meeste definities overeen dat organisatiecultuur bestaat uit een combinatie van artefacten, normen en waarden die personen binnen een organisatie met elkaar delen (Büschgens et al., 2013; Denison & Spreitzer, 1991; Detert et al., 2000; Naranjo-Valencia et al., 2016). Zo refereert organisatiecultuur volgens Cameron en Quinn (1999) naar de waarden, overtuigingen en verborgen aannames die leden van een organisatie gemeen hebben. Ook Martins en Terblanche (2003) definiëren organisatiecultuur als “een verzameling aan basisaannames die zo goed werkten dat ze collectief door de organisatieleden als valide worden beschouwd” (p. 65).

De definities van Cameron en Quinn (1999) en Martins en Terblanche (2003) maken echter niet duidelijk hoe organisatiecultuur tot stand komt: ze gaan ervanuit dat organisatiecultuur ‘er gewoon is’. Schein (1983) illustreert deze totstandkoming wel door te benadrukken dat organisatiecultuur actief op anderen kan worden overgebracht. Zo definieert Schein (1983) organisatiecultuur als volgt:

“Organisatiecultuur is een patroon aan gedeelde waarden - uitgevonden, ontdekt of ontwikkeld door een groep om om te kunnen gaan met externe adaptatie (...) die goed genoeg werkten om als gangbaar te worden overwogen en te worden aangeleerd aan nieuwe leden als de correcte manier om te waarnemen, denken, en voelen in relatie tot deze uitdagingen.” (Schein, 1983, p. 14).

Dit onderzoek benut deze breed-geaccepteerde definitie van Schein (1983), die organisatiecultuur expliciet benadert als een aangeleerd construct. Hierdoor kan worden gesteld dat organisatiecultuur invloed heeft op het gedrag van medewerkers in een organisatie. Vanuit deze invalshoek kan worden beargumenteerd dat organisatiecultuur ook invloed heeft op het innovatief gedrag van medewerkers (Schein, 2010; Sun, 2008). Binnen de literatuur bestaat consensus over de impact van organisatiecultuur op innovatie, omdat organisatiecultuur kan zorgen dat innovatie door interacties en het aanleren van gedragingen door de organisatieleden kan worden geaccepteerd als fundamenteel onderdeel van hun organisatie (Dulaimi & Hartmann, 2006; Hogan & Coote, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2011; Tushman et al., 2002). Anderzijds heeft organisatiecultuur een belangrijke invloed op de mate waarin innovatie wordt gestimuleerd in een organisatie (Ahmed, 1998; Hogan & Coote, 2014; Martins & Terblanche, 2003). Zo kan organisatiecultuur door middel van activiteiten, beleid en procedures bepaalde waarden creëren die innovatie ondersteunen (Tesluk et al., 1997).

Organisatiecultuur heeft duidelijk een invloed op innovatie. Echter, dit zegt weinig over welke onderdelen van een organisatiecultuur innovatie aanjagen (Martins & Martins, 2002). Om te begrijpen welke specifieke determinanten van organisatiecultuur impact hebben op innovatie, wordt gekeken naar het raamwerk van Hogan en Coote (2014) dat, gebaseerd op het gelaagde model van Schein (2010), de verschillende aspecten van organisatiecultuur die innovatie beïnvloeden inzichtelijk maakt. Een bepalend kenmerk van Schein's model (2010) is het onderscheid tussen de verschillende 'lagen' van organisatiecultuur, namelijk: artefacten, normen, waarden. Zoals figuur 1 illustreert liggen de waarden ten grondslag aan de normen en artefacten, die vervolgens worden geuit in gedragspatronen (Hogan & Coote, 2014). Binnen een organisatiecultuur zijn artefacten van innovatie het meest zichtbaar en refereren naar de elementen die iemand kan waarnemen bij deelname aan een groep (Hogan & Coote, 2014; Schein, 2010). De tweede laag van een organisatiecultuur, de *normen*, is minder zichtbaar (Hogan & Coote, 2014; Schein, 2010). De normen voor innovatie refereren naar de gemeenschappelijke overtuigingen en uiten zich, net als de artefacten, in het geaccepteerde gedrag van medewerkers binnen een organisatie (O'Reilly, 1989). De laatste laag bestaat uit de basisaannames, ofwel de *waarden* voor innovatie (Hogan & Coote, 2014). Dit zijn de onzichtbare en onbewuste handelingen en gedachtegangen die als vanzelfsprekend door de groep worden ervaren (Moorman & Miner, 1997; Moussa et al., 2018).



Figuur 1. De innovatie-ondersteunende lagen van organisatiecultuur, gebaseerd op Schein (2010) (Hogan & Coote, 2014).

Artefacten kunnen een innovatieve organisatiecultuur op verschillende manieren ondersteunen, namelijk met: verhalen, fysieke middelen, rituelen en taal (Hogan & Coote, 2014). Allereerst hebben **verhalen** invloed op hoe innovatie binnen een organisatie wordt gestimuleerd. Verhalen kunnen inspireren en het belang van innovatie onderstrepen waardoor innovatief gedrag kan worden aangemoedigd (Bartel & Garud, 2009; Martens, 2014). **Fysieke middelen** kunnen als artefacten van innovatie dienen, omdat de omgeving - bijvoorbeeld de inrichting van het kantoor - *face-to-face* contact

kan aanmoedigen, wat innovatie kan bevorderen (Penn & Hillier, 1992; Zerella et al., 2017). In de context van telewerken, waar vaak wordt thuisgewerkt, kan dit artefact echter wegvallen en geen invloed meer hebben op innovatie (Allen et al., 2015). Ten derde ondersteunen **rituelen** een innovatieve organisatiecultuur doordat rituelen een bepaalde morele consensus kunnen afdwingen dat uitgestraald dat innoveren onderdeel is van het gewenste gedrag (Erhardt et al., 2016; Islam & Zyphur, 2009). In de context van telewerken kunnen rituelen bijvoorbeeld worden uitgevoerd in de vorm van digitale bijeenkomsten over innovatie (Plavin-Masterman, 2015). Als laatste is **taal** een artefact dat innovatie kan aanmoedigen middels metaforen en betekenisstructuren (Seidel & O'Mahony, 2014). Het gebruik van de juiste taal zorgt ervoor dat personen aandacht besteden aan innovatie en begrijpen waarom innovatie belangrijk is (Ocasio, 1997; Seidel & O'Mahony, 2014). Ook kan taal zorgen voor het eigen maken van nieuwe concepten, wat individuen kan stimuleren zelf te innoveren (Ortony, 1993; Seidel & O'Mahony, 2014).

Onderliggend aan de artefacten vind je de laatste twee lagen: normen en waarden. Uit het literatuuronderzoek van Hogan en Coote (2014) zijn acht dimensies geïdentificeerd die geassocieerd worden met een innovatieve organisatiecultuur, namelijk: succes; openheid en flexibiliteit; interne communicatie; competentie en professionalisme; interfunctionele samenwerking; verantwoordelijkheid; waardering; en het nemen van risico's. Binnen de normen van een organisatiecultuur worden deze dimensies geuit in de gemeenschappelijke overtuigingen over innovatie (Hogan & Coote, 2014; Mumford et al., 2002). Binnen de waarden van een organisatiecultuur worden deze dimensies vaak onbewust tot uitdrukking gebracht in een bepaalde sociale standaard of principes. Waarden hebben een indirecte invloed op innovatie, omdat deze geen directe invloed hebben op het gedrag van medewerkers (Hatch, 1993; Hogan & Coote, 2014). De acht dimensies worden als volgt toegelicht:

1. **Succes** verwijst naar de mate waarin een organisatie prestatie belangrijk vindt en medewerkers stimuleert om voor het hoogst haalbare te gaan (Mumford et al., 2002). Publieke organisaties streven succes na door het creëren van publieke waarde, waarbij de organisatie een bijdrage levert aan de samenleving (Moore, 1995; Potts & Kastle, 2010).
2. **Openheid en flexibiliteit** refereren naar in hoeverre een organisatie openstaat voor nieuwe ideeën en een flexibele benadering heeft voor het oplossen van problemen en dit ook stimuleert (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Met een open en flexibele houding wordt creativiteit gestimuleerd en het genereren van ideeën gefaciliteerd (Moorman & Miner, 1997). Openheid en flexibiliteit refereert ook naar de mate waarin een veilige omgeving wordt gecreëerd waarin wordt gereflecteerd en fouten maken mag (Bass & Avolio, 1993). Dit gaat ook gepaard met een open houding ten opzichte van diverse perspectieven en het inzetten van diverse kennisbronnen (Bekkers et al., 2011).
3. **Interne communicatie** beschrijft de mate waarin een organisatie open communicatie waardeert en informatiestromen binnen de organisatie faciliteert (Linke & Zerfass, 2011). Interne communicatie leidt tot meer innovatie, omdat individuen meer toegang krijgen tot informatie over mogelijke innovaties en over het algemeen beter geïnformeerd zijn over innovatieve ideeën (Monge et al., 1992). Tegelijkertijd kan de interne communicatie beperkt worden tijdens telewerken (van der Lippe & Lippényi, 2020). Bij gebrek aan toevallig ontmoetingen tussen collega's moeten interacties namelijk bewust worden georganiseerd, waardoor de kans aanwezig is dat hierdoor onderlinge informatie wordt misgelopen, zo ook op gebied van innovatie (Cooper & Kurland, 2002).

4. **Competentie en professionalisme** verwijst naar de mate waarin een organisatie kennis en vaardigheden belangrijk vindt en de idealen en overtuigingen handhaaft die bij de functie horen (Hogan & Coote, 2014). Het is van belang dat een organisatie het hebben van de juiste vaardigheden om te innoveren ondersteunt, want ondanks een sterke motivatie van een medewerker, kan het gebrek aan vaardigheden het innovatieproces verhinderen (Mulgan & Albury, 2003).
5. **Interfunctionele samenwerking** is de mate waarin een organisatie samenwerking tussen verschillende teams en functies van belang vindt (García et al., 2008). Door deze interfunctionele samenwerking wordt kennis gedeeld, van elkaar geleerd en vertrouwen gecreëerd (Love & Roper, 2009). Doordat de grenzen van samenwerkingen worden overstegen leidt dit ook tot een hoger aantal potentieel-buikbare ideeën (Cuijpers et al., 2011). Echter, telewerken kan een beperking vormen om met collega's uit andere afdelingen in contact te komen, doordat spontane ontmoetingen en informele contacten worden gemist (Cooper & Kurland, 2002).
6. **Verantwoordelijkheid** staat voor de mate waarin een organisatie het belangrijk vindt dat een medewerker proactief is, initiatief neemt en verantwoordelijkheid draagt voor haar werk (Binnewies et al., 2007). Innovatie vereist vaak een afwijking van de standaard manier van werken en het verkennen van onbekend terrein, waardoor het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid behulpzame eigenschappen zijn (Binnewies et al., 2007). Ook autonomie is gerelateerd aan innovatie, omdat dit medewerkers het gevoel geeft controle te hebben over hun eigen werk en ideeën, wat weer creativiteit en motivatie stimuleert om creatieve oplossingen te bedenken (Amabile et al., 1996; Binnewies et al., 2007).
7. **Waardering** verwijst naar in hoeverre een organisatie waarderingen en beloningen geeft en prestaties erkent (Borins, 2001). Waardering kan innovatief gedrag stimuleren door bijvoorbeeld financiële compensaties aan te bieden per (innovatieve) prestatie (Borins, 2001). Echter zijn binnen de publieke sector weinig extrinsieke beloningsmechanismen ingebouwd, waardoor innovatie binnen publieke organisaties minder wordt gestimuleerd dan in private organisaties (Buurman et al., 2012; Vigoda-Gadot et al., 2008). Daarentegen wordt wel gebruik gemaakt van intrinsieke beloning, zoals het geven van publieke erkenning of het bieden van autonomie of persoonlijke ontwikkeling, wat ook motieven voor innovatie kunnen zijn (Borins, 2001; Martins & Terblanche, 2003).
8. **Het nemen van risico's** geeft de mate aan waarin een organisatie experimenten met nieuwe ideeën en het uitdagen van de status quo belangrijk vindt (Hogan & Coote, 2014). Het buiten de kaders-denken vereist het managen van onzekerheid en het maken van moedige beslissingen, onderdelen die innovatie bevorderen (García-Granero et al., 2015).

Een organisatiecultuur kan met zijn artefacten en dimensies binnen de normen en waarden zorgen dat de omstandigheden binnen een organisatie bevorderlijk zijn voor innovatie (Hogan & Coote, 2014). Tegelijkertijd kunnen ook de onderlinge informele relaties tussen medewerkers binnen een organisatie zorgen dat innovatie wordt nagestreefd, wat de reden is dat deze studie ook aandacht besteed aan informele netwerken (Bland et al., 2010; Hemphälä & Magnusson, 2012; Liu, 2013; Perry-Smith & Mannucci, 2017).

2.3 Informele netwerken

Informele netwerken worden overkoepeld door intraorganisatorische netwerken en refereren naar de onderlinge verbindingen tussen personen binnen een organisatie en hebben zowel formeel als informeel

karakter (Eckenhofers & Ershova, 2011; Krackhardt & Hanson, 2001; Whetsell et al., 2020). Dit onderzoek richt zich op informele netwerken binnen organisaties, die zich ontwikkelen door interacties tussen actoren los van de formele structuur (Eckenhofers & Ershova, 2011; Hartman & Johnson, 1990).² Onderzoek dat zich richt op informele netwerken stelt de netwerken vaak in contrast met formele organisatiestructuren. Als in dat licht wordt geconcentreerd op wat informele netwerken *niet* zijn, is de literatuur in overeenstemming dat informele netwerken niet zijn vastgelegd in formele regelingen of enige contractuele uitwisseling van middelen (Brass, 1984; Rank, 2008; Whetsell et al., 2020). Als expliciet wordt gemaakt wat informele netwerken *wel* omvatten, worden de definities vanuit twee perspectieven benaderd. Allereerst worden informele netwerken benaderd vanuit een holistisch oogpunt. Gevoed door Granovetters (1973) oproep om de organisatie ‘achter de grafiek’ in te bedden in een bredere sociale context, definiëren Krackhardt en Hanson (1993) informele netwerken bijvoorbeeld als “het centrale zenuwstelsel dat het collectieve denkproces binnen een organisatie aanstuurt” (p. 104). Het tweede perspectief richt zich minder op informele netwerken als iets alomvattend met gevolgen voor de gehele organisatie, maar heeft een relationele benadering. Zo is een informeel netwerk volgens Atkinson en Moffat (2005) een “groep individuen in een organisatie die het wederzijds voordelig vinden om met elkaar verbonden te blijven. Het is een menselijke, sociale interactie gebaseerd op vertrouwen, gedeelde waarden en overtuigingen en maakt het delen van informatie mogelijk.” (p. 89). Ook dit onderzoek kijkt vanuit een relationeel perspectief naar informele netwerken door de definitie van Ibarra (1993) aan te houden die de netwerken als volgt definieert:

“Informele netwerken zijn discretionaire interactiepatronen, waarbij de inhoud van relaties werkgerelateerd, sociaal of een combinatie van beide kan zijn” (Ibarra, 1993, p. 58)

Deze definitie benadrukt de vrijheid die de onderlinge relaties hebben om zelfstandig te oordelen of te handelen, in tegenstelling tot de definitie van Atkinson en Moffat (2005), die zich richten op het wederkerige voordeel dat uit de informele netwerken wordt gehaald. De speelruimte van de netwerken, die Ibarra (1993) in haar definitie onderstreept, is een belangrijke invalshoek voor deze studie, die informele netwerken benadert als entiteiten die een grote rol spelen in het onbegrensd delen van kennis en perspectieven binnen een organisatie, wat bevorderlijk is voor innovatie binnen een organisatie (Bland et al., 2010). Informele netwerken hebben diverse functies, waarbij ze zorgen voor het uitwisselen van informatie en adviezen en zorgen ze voor een gevoel van verbondenheid en vertrouwen (Kratzer et al., 2008; Lewis et al., 2011; Mallick et al., 2019). Daarnaast zijn deze netwerken volgens de literatuur ook waardevolle aanjagers van innovatie binnen een organisatie (Eckenhofers & Ershova, 2011; Hemphälä & Magnusson, 2012; Liu, 2013). Zo wordt verondersteld dat informele netwerken een positieve invloed hebben op innovatie door de diverse samenwerkingsverbanden die worden aangegaan die kennisdeling en het uitwisselen van ideeën en perspectieven bevorderen (Baker & Dutton, 2007; Crossan & Apaydin, 2010; Johnson, 1990). Om de relatie tussen informele netwerken en innovatie diepgaander aan het licht te brengen wordt allereerst ingegaan op de inhoud van de diverse soorten informele netwerken, waarna aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van de informele netwerken.

Volgens Sanders (2001) zijn er vier typen informele netwerken, te kennen: adviesnetwerken; invloedsnetwerken; vertrouwensnetwerken; en vriendschapsnetwerken (Sanders, 2001, gebaseerd op Blau (1995) en Ibarra (1992;1993)). Het eerste type, het **adviesnetwerk**, bestaat uit verschillende

² Voor de leesbaarheid van deze studie wordt in het vervolg naar intraorganisationale informele netwerken verwezen als ‘informele netwerken’. Daarnaast richt deze studie zich op de interne organisatie, waardoor het overtuillig is om te blijven refereren naar intraorganisationale informele netwerken.

relaties waarbij kennis wordt uitgewisseld, informatie wordt overgedragen, mentorschap wordt aangeboden en gezamenlijk problemen worden opgelost (Agneessens & Wittek, 2012; Cross et al., 2001). In een adviesnetwerk zijn individuen gemotiveerd om elkaar advies te geven als ze tegen problemen aanlopen of feedback nodig hebben (Agneessens & Wittek, 2012). Deze feedback is essentieel bij het uitwerken, verbeteren of uitbreiden van potentiële innovaties (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Ook delen medewerkers in een advies netwerk grote hoeveelheid professionele informatie met elkaar, wat kan leiden tot het genereren en implementeren van nieuwe ideeën in hun werkcontext (Tang et al., 2020). Dit is weer bevorderlijk voor innovatie in de organisatie (Cangialosi et al., 2021).

Het tweede type informele netwerk is het **invloedsnetwerk** (Sanders, 2001). Aanzien en invloedslijnen staan binnen dit netwerk centraal. Hierbij draait het om de manier waarop de netwerken ingezet worden om invloed uit te oefenen (Jia et al., 2015; Sanders, 2001). Het uitoefenen van invloed is van fundamenteel belang om ideeën te beschermen tegen kritiek en obstakels (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Ook zorgt het uitoefenen van invloed voor het uit de wegnemen van obstakels en het overtuigen van besluitvormers om hun goedkeuring voor de implementatie van de mogelijke innovatie te geven (Anderson & Bateman, 2000).

Het derde informele netwerk verwijst naar het **vertrouwensnetwerk** (Sanders, 2001). Een vertrouwensnetwerk draait om de betrouwbaarheid van een partner met betrekking tot zijn verplichtingen, voorspelbaarheid in gedrag en eerlijkheid, wat bijvoorbeeld leidt tot het delen van delicate politieke informatie en er voor elkaar zijn (Eckenhof & Ershova, 2011; Krackhardt & Hanson, 2001). Daarnaast vermindert vertrouwen opportunistisch gedrag en moedigt horizontale samenwerking aan, waardoor meer ruimte ontstaat om meerdere perspectieven te verzamelen om bijvoorbeeld ideeën te bedenken of om de juiste middelen bij elkaar te krijgen om een innovatie te implementeren (Eckenhof & Ershova, 2011; Klijn et al., 2010; Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Het vierde type informele netwerk is het **vriendschapsnetwerk**. Naar vriendschapsnetwerk wordt verwezen als de onderlinge informele verbindingen die zijn gebaseerd op de uitwisseling van sympathie en gezelligheid (Kuipers, 2009). Ook vriendschappen kunnen toegang geven tot informatie en de basis vormen voor het formeren van coalities en allianties (Brass, 1984). Omdat het vriendschapsnetwerk is gebaseerd op vaak wederkerige, persoonlijke aantrekkingskracht biedt het netwerk een bepaalde veiligheid waarin professionele overtuigingen of ideeën met elkaar kunnen worden gedeeld (Gibbons, 2004).

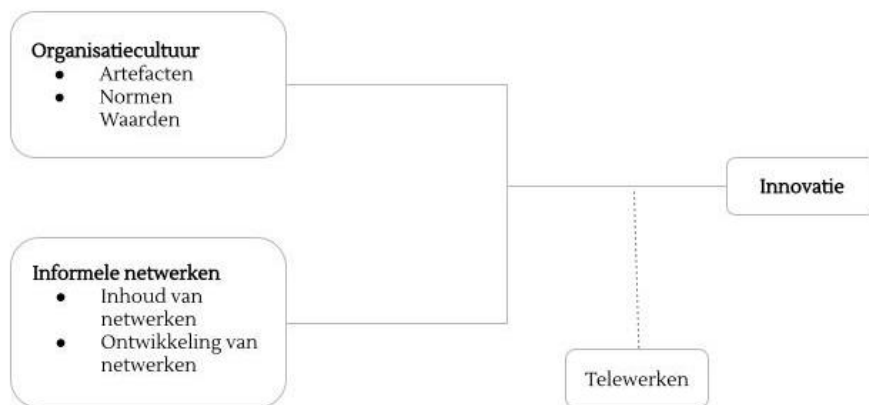
Deze informele netwerken ontstaan echter niet vanzelf: ze ontwikkelen zich op een bepaalde manier en worden door elkaar beïnvloed. De basis van deze netwerken wordt gelegd bij bijvoorbeeld het kopieerapparaat of tijdens het zetten van koffie (Homan, 2008). Op de fysieke werkvloer ontstaan volgens Homan (2008) binnen de informele netwerken diverse ‘gemeenschappen’, kleine groepen collega’s die elkaar steeds opzoeken, waarbinnen betekenis wordt gegeven aan de realiteit en onderling wordt uitgewisseld ‘hoe ergens tegenaan wordt gekeken (Homan, 2009a). Voor deze informele gemeenschappen gebruikt Homan (2008) het metafoor ‘petrischaaltjes’. Homan (2008) identificeert twee soorten petrischaaltjes: *game*-schaaltjes en *play*-schaaltjes. Deze identificatie gaat over de mate waarin de schaaltes openstaan voor vernieuwing. Binnen **game-schaaltjes** domineert een behoudende gedachtegang (Homan, 2008). Deze gemeenschap houdt zich hoofdzakelijk vast aan de vaste ideeën over de organisatie en gaat er hoofdzakelijk vanuit dat een verandering ‘toch niet gaat werken’ (Homan, 2008, 2009b). Personen binnen de **play-schaaltjes** staan juist open voor vernieuwing en bedenken middels interacties steeds nieuwe ideeën (Homan, 2008).

Door middel van zelforganisatie kunnen ontmoeten de verschillende gedachtegangen elkaar waardoor een **kruisbestuiving aan ideeën** ontstaat (Homan, 2008). Deze kruisbestuiving is van belang

voor innovatie, omdat innovatieve ideeën niet enkel voorkomen vanuit een ‘play-schaaltje’ waarin een groep vaste collega’s informeel elkaar enthousiasmeert met nieuwe ideeën, maar vooral ook ontstaan door contact met personen buiten dit play-schaaltje (Bekkers et al., 2011; Homan, 2008). Dit komt omdat actoren die elkaar al goed kennen binnen dit informele netwerk, elkaar vaak niet meer verrassen met onverwachte inzichten of ideeën (Bekkers et al., 2011). Innovatie is afhankelijk van de integratie van kennis en informatie vanuit een diversiteit aan bronnen, waardoor het van belang is dat personen uit de play-schaaltjes en game-schaaltjes elkaar blijven ontmoeten (Bland et al., 2010; Homan, 2008). Echter, telewerken kan ervoor zorgen dat deze informele interacties binnen netwerken worden beperkt, omdat men elkaar niet meer tegenkomt op het fysieke kantoor en het *live* eenvoudiger is om informatie over te dragen (Cooper & Kurland, 2002; Kurland & Pelled, 2000). Hierdoor wordt informatie gemist die essentieel is om te innoveren, zoals het ‘afkijken’ bij collega’s waardoor inspiratie en kennis wordt opgedaan (Cooper & Kurland, 2002). De vier verschillende informele netwerken kunnen innovatie binnen een organisatie bevorderen, maar de ontwikkeling van deze netwerken is ook bepalend voor de mate waarin innovatie kan worden nagestreefd. Hierbij is tevens de context van telewerken bepalend voor de hoeveelheid invloed die informele netwerken hebben op innovatie.

2.4 Conceptueel model

Gebaseerd de concepten uit het theoretisch kader is onderstaand conceptueel model opgesteld. Het model (fig. 2) toont hoe de artefacten, normen en waarden van een organisatiecultuur invloed hebben op innovatie. De waarden vormen hierbij de grondslag voor de artefacten en normen en hebben daarmee een indirecte invloed op innovatie (Hogan & Coote, 2014). De informele netwerken stimuleren innovatie op twee gebieden. Enerzijds heeft de inhoud van de informele netwerken, onderverdeeld in het advies-, invloeds-, vertrouwens-, en vriendschapsnetwerk, een invloed op innovatie (Sanders, 2001). Anderzijds heeft ook de ontwikkeling van informele netwerken, door de game- en playschaaltjes en de kruisbestuivingen tussen beiden, invloed op de mate waarin innovatie in een organisatie wordt gewaarborgd (Homan, 2008). Gebaseerd op de literatuur wordt verwacht dat zowel organisatiecultuur en informele netwerken innovatie binnen een publieke organisatie kunnen bevorderen, echter kan telewerken deze invloed beperken omdat het onderling contact tussen collega’s (Cooper & Kurland, 2002; Van der Lippe & Lippényi, 2020). Aan de hand van het onderstaande conceptueel model (fig. 2) wordt het empirisch onderzoek gestructureerd dat in de volgende hoofdstukken aan bod komt.



Figuur 2. Conceptueel model

H3. Methode

Dit derde hoofdstuk richt zich op het ontwerp en methode van het empirisch onderzoek en verantwoordt vervolgens de methode van data-analyse. Vervolgens komt de operationalisering van de theoretische concepten aan de orde en staat dit hoofdstuk stil bij de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek .

3.1 Onderzoeksonwerp

Dit onderzoek heeft het doel te achterhalen hoe organisatiecultuur en informele netwerken innovatie beïnvloedt binnen de context van telewerken in de publieke sector. Dit onderzoek is verklarend, omdat het onderzoek ingaat op hoe organisatiecultuur en informele netwerken innovatie beïnvloeden in de context van telewerken (Babbie, 2010). Daarnaast is dit onderzoek verkennend, omdat de invloed van organisatiecultuur en informele netwerken in de context van telewerken nog niet is onderzocht (De Vries et al., 2016; Hogan & Coote, 2014; Sanders, 2001). Om deze invloed te onderzoeken zijn individuen binnen de gemeente Rotterdam benaderd om hun percepties, ervaringen en gedragingen met betrekking tot innovatie te onderzoeken. Hierbij is een kwalitatieve studie het best passend, omdat een dergelijk onderzoek verder gaat dan de oppervlakkige beschrijving van gebeurtenissen en juist subjectieve interpretatie en kritische analyse benadrukt (McNabb, 2017). Dit kwalitatieve onderzoek wordt uitgevoerd middels een enkelvoudige, diepgaande casestudie. Een casestudie legt één enkel geval bloot van een sociaal fenomeen, in dit geval: innovatie binnen de gemeente Rotterdam, waardoor het een geschikte methode is om onderlinge verbanden of relaties uit te diepen binnen een organisatie, zoals het uitlichten van organisatiecultuur en informele netwerken (Van Thiel, 2014). Door een enkele organisatie te benadrukken wordt zo de nodige details en diepgang verkregen (Van Thiel, 2014).

3.1.2 Onderzoeksmethoden

Gebaseerd op de onderzoeksdoelstelling is gekozen voor semigestructureerde interviews en een focusgroep, omdat beide methoden subjectieve informatie inzichtelijk maakt, zoals interacties en percepties (Van Thiel, 2014). Deze informatie is relevant bij onderzoek naar organisatiecultuur (Schein, 2010) en informele netwerken, omdat deze methoden inzicht biedt in hoe de organisatiecultuur en informele netwerken door de medewerkers worden ervaren. De semigestructureerde interviews zijn afgelegd aan de hand van op het theoretisch raamwerk gebaseerde vragen (Van Thiel, 2014). Dit interviewschema biedt ruimte voor enige afwijking van de vooraf opgestelde vragen en voor het doorvragen op ervaringen die van belang lijken voor het onderzoek (Van Thiel, 2014). Voorafgaand aan de interviews zijn twee pilot-gesprekken gevoerd met twee medewerkers die pasten binnen de doelgroep. Hierdoor werd nagegaan of de interviewvragen correct geformuleerd waren en kon het interviewschema worden aangescherpt (Thiel, 2014). Omdat de respondenten telewerken vanwege de COVID-19-restricties, vonden alle interviews online plaats. De respondenten waren daardoor in een bekende omgeving wat mogelijk ertoe leidde dat ze vrijuit konden praten (Babbie, 2010). Middels een e-mail zijn de respondenten gevraagd om hun medewerking. De interviews duurden rond de 60 minuten en zijn ingeleid met het belang van het onderzoek, het benoemen van de privacy-gerelateerde informatie en de verwerking van de data.

Daarnaast is gekozen voor een focusgroep als aanvullende onderzoeksmethode. Een focusgroep zorgt, in tegenstelling tot interviews, voor meer culturele context doordat naast de ervaringen van de respondenten ook de groepsinteracties worden meegenomen (Kitzinger, 2005). Omdat de respondenten uit de focusgroep hoofdzakelijk telewerken, heeft ook de focusgroep digitaal plaatsgevonden. Voordat de focusgroep plaatsvond is naar alle respondenten een uitnodiging per mail verstuurd met de

verwachtingen (zie bijlage II). De focusgroep is georganiseerd tijdens een afdelingsoverleg waarbij 48 personen aanwezig waren en duurde 45 minuten. Gebaseerd op deze twee onderzoeksmethodes is dit onderzoek deductief van aard, omdat de theorie de basis vormt voor de bevindingen, tegelijkertijd heeft het onderzoek een inductieve vorm, doordat de kwalitatieve methoden de mogelijkheid bieden om aanvullende factoren bloot te leggen (Van Thiel, 2014).

3.2 Data-analyse

Om de uitspraken van de respondenten te kunnen duiden en begrenzen zijn de interviews en focusgroep opgenomen om later te kunnen terugluisteren (Van Thiel, 2014). Een getekend informatie- en toestemmingsformulier zorgt dat de respondent hiervoor toestemming geeft vanuit de AVG-wetgeving. Daarnaast heeft de respondent aanspraak om de ondertekening van het informatie- en toestemmingsformulier in te trekken. Gekozen is voor woordelijke transcriptie, de meest gedetailleerde vorm van transcriberen, zodat een zo volledig mogelijke weergave wordt verkregen van de ervaringen van de respondent (Van Thiel, 2015). De onderzoeksdata hierbij niet te herleiden is naar een individu. Naar de respondenten van de interviews wordt verwezen als ‘R’, gevolgd door een willekeurig nummer. Naar de focusgroep wordt gerefereerd met ‘FG’.

De verworven data is handmatig gecodeerd, waardoor orde is aangebracht aan de data (Van Thiel, 2014). Het coderingsproces is uitgevoerd middels open, axiaal en selectief coderen (Saldaña, 2021; Van Thiel, 2014). Tijdens het open coderen is de onderzoeksdata onderzocht en vergeleken met een open blik voor alle mogelijke theoretische richtingen (Saldaña, 2021). Vervolgens is de onderzoeksdata tijdens axiaal coderen op een nieuwe manier samengevoegd, waardoor nieuwe categorieën konden ontstaan met overkoepelende codes (Saldaña, 2021). Als laatste is selectief gecodeerd, waar is gezocht naar verbanden tussen de categorieën om begrip te krijgen van de empirie (Saldaña, 2021). In deze laatste fase is, gesteund op de literatuur, de codeboom ingericht (zie bijlage IV) met inductieve aanvullingen uit de interviews en de focusgroep.

3.3 Operationalisering

Operationaliseren zorgt dat een brug wordt geslagen tussen de theorie en empirie, waarbij de theoretische concepten meetbaar gemaakt worden in de vorm van indicatoren (Bryman, 2016). Op basis hiervan is onderzoeksdata verzameld met semigestructureerde interviews (Bryman, 2016). Tijdens de focusgroep is met stellingen data opgehaald over innovatie in de context van telewerken. Deze stellingen zijn open, waardoor tijdens de discussie ook de variabelen organisatiecultuur en informele netwerken aan bod kwamen. De stellingen luiden als volgt: ‘Thuiswerken is bevorderlijk voor innovatie’; en ‘Thuiswerken kan innovatie in de weg zitten.’³

De tabellen 1 t/m 3 bieden een weergave van de operationalisering van de interviews. De eerste kolom toont de theoretische concepten *innovatie*, *organisatiecultuur* en *informele netwerken*. De tweede kolom demonstreert de definities van de theoretische concepten voor een eenduidig begrip. De derde kolom betreft de indicatoren, waarmee de definities concreet en observeerbaar worden. De laatste kolom toont de waarden, die weergeven hoe de indicatoren zich kunnen openbaren. Middels dit operationaliseringsschema is een interviewschema opgesteld (bijlage I).

³ Gekozen is om telewerken ‘thuiswerken’ te noemen, omdat dit binnen de onderzoekspopulatie de gangbare term is voor dit fenomeen.

De operationalisering van *innovatie* beslaat vier innovatie-typen: procesinnovatie, product- en diensteninnovatie, governance-innovatie en conceptuele innovatie (De Vries et al., 2016). Om inzicht te krijgen in welke vormen van innovatie binnen Stadsontwikkeling worden nagestreefd zijn aan de hand van het interviewschema diverse vragen gesteld. Een voorbeeldvraag is: ‘Hoe zie jij innovatie terugkomen in je dagelijkse werk?’.

Vervolgens komt de *organisatiecultuur* aan bod, de variabele die gericht is op hoe de organisatiecultuur innovatie beïnvloedt en welke determinanten van een organisatiecultuur daarbij essentieel zijn (Hogan & Coote, 2014). De variabele is onderverdeeld in drie lagen: artefacten, normen en waarden (Schein, 2010). Een voorbeeldvraag over artefacten is: ‘Welke zichtbare elementen zijn typerend voor jullie organisatiecultuur en welke impact hebben ze op innovatie?’; een vraag gericht op de normen is: ‘Welke elementen van organisatiecultuur herken je die innovatie beïnvloeden?’; en een voorbeeld van hoe de waarden zijn bevraagd is: ‘Wat zijn onderliggende waarden die de organisatiecultuur beïnvloeden?’. Deze laatste vraag gaat niet over innovatie, omdat waarden innovatie indirect beïnvloeden. Daarnaast is tijdens de interviews ingegaan op telewerken door bijvoorbeeld te vragen: ‘Welke elementen zijn veranderd binnen de organisatiecultuur tijdens de periode van thuiswerken?’.

Ten derde beslaat de variabele *informele netwerken* de inhoud en de ontwikkeling van de netwerken binnen de organisatie (Sanders, 2001). Zo is gevraagd naar: ‘In welke situaties zoek je collega’s op, los van je formele afspraken?’. Daarnaast is ingegaan op de ontwikkeling van de netwerken, ofwel: *wie* elkaar ontmoeten en vanuit welke insteek. Een voorbeeldvraag is: ‘Als je binnen een innovatief proces iemand nodig hebt, wie zoek je dan op?’. Hierbij is niet gevraagd naar specifieke namen, maar naar welk type collega wordt opgezocht. Ook binnen dit gedeelte van het interview is gevraagd naar de context van telewerken. Een voorbeeldvraag is: ‘Wat is de invloed van thuiswerken op de manier waarop je collega's ontmoet?’.

Variabele A	Definitie	Dimensie	Indicatoren	Waarden
Innovatie	“Innovatie is een intentioneel en proactief proces waarbij nieuwe en creatieve ideeën worden gegenereerd en toegepast en verspreid in de praktijk, met het doel een kwalitatieve verandering teweeg te brengen in een specifieke context” (Sørensen & Torfing, 2012, p. 849)	A1. Procesinnovatie	A1.1 Administratieve procesinnovatie	A1.1.1 Het doelbewust <u>verbeteren</u> van de kwaliteit en efficiëntie van administratieve processen binnen of buiten de organisatie A1.1.2 Het doelbewust <u>creëren</u> van nieuwe organisatorische gestalten, de introductie van nieuwe managementmethoden, technieken en werkwijzes A1.1.3 Het doelbewust <u>implementeren</u> van nieuwe organisatorische gestalten, de introductie van nieuwe managementmethoden, technieken en werkwijzes
			A1.2 Technologische procesinnovatie	A1.2.1 Het doelbewust <u>verbeteren</u> van de kwaliteit en efficiëntie van technologische processen binnen of buiten de organisatie A1.2.2 Het doelbewust <u>creëren</u> van nieuwe technologieën voor de dienstverlening aan gebruikers en burgers A1.2.3 Het doelbewust <u>implementeren</u> van nieuwe technologieën voor de dienstverlening aan gebruikers en burgers
		A2. Product- en diensteninnovatie	A2.1 Totale innovaties	A2.1.1 Het doelbewust <u>creëren</u> van nieuwe publieke producten of diensten gericht aan nieuwe gebruikers A2.1.2 Het doelbewust <u>leveren of verlenen</u> van nieuwe publieke producten of diensten gericht aan nieuwe gebruikers
			A2.2 Expansieve innovatie	A2.2.1 Het doelbewust implementeren van bestaande publieke diensten gericht aan nieuwe gebruikers
			A2.3 Evolutionaire innovatie	A2.3.1 Het doelbewust <u>creëren</u> van een nieuw product of dienst geleverd aan bestaande gebruikers A2.3.2 Het doelbewust <u>leveren of verlenen</u> van een nieuw product of dienst geleverd aan bestaande gebruikers
		A3. Governance innovatie	A3.1 Leren	A3.1.1 Het doelbewust delen van diverse perspectieven tussen diverse actoren om een alomvattend, nieuw <u>beeld</u> te creëren van een probleem A3.1.2 Het doelbewust delen van diverse perspectieven tussen diverse actoren om gezamenlijk een nieuwe <u>oplossing</u> te creëren

			A3.2 Synergie	A3.2.1 Het doelbewust samenvoegen van capaciteiten, middelen en kennis tussen diverse actoren om gezamenlijk problemen op te lossen A3.2.2 Het doelbewust inzetten van synergie om experimentele acties te ondernemen om problemen op te lossen
			A3.3 Inspanning en eigenaarschap	A3.3.1 Het doelbewust inspannen om de samenwerking te laten slagen om innovatie te stimuleren A3.3.2 Het doelbewust voelen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap binnen de samenwerking om innovatie te stimuleren
		A4. Conceptuele innovatie	A4.1 Symboliek	A4.1. Het doelbewust creëren en implementeren van nieuwe taal en concepten om op een andere manier naar problemen te kijken en innovatieve samenwerkingsrelaties aan te gaan A4.2 Het doelbewust creëren en implementeren van nieuwe referentiekaders om op een andere manier naar problemen te kijken en innovatieve samenwerkingsrelaties aan te gaan

Tabel 1. Operationaliseringsschema variabele A: innovatie, gebaseerd op Bekkers (2011), Damanpour & Schneider (2009), De Vries et al., (2016), Meeus & Edquist (2005), Moore & Hartley (2008), Osborne (2013) en Walker (2014).

Variabele B	Definitie	Dimensie	Indicatoren	Waarden
Organisatie cultuur	Organisatiecultuur is een patroon aan gedeelde waarden - uitgevonden, ontdekt of ontwikkeld door een groep om om te kunnen gaan met externe adaptatie (...) die goed genoeg werkten om als gangbaar te worden overwogen en te worden aangeleerd aan nieuwe leden als de correcte manier om te waarnemen,	B1. Artefacten	B1.1 Verhalen over innovatieve "helden"	B1.1.1 Binnen de organisatie worden verhalen verspreid over medewerkers die nieuwe, succesvolle ideeën hebben bedacht B1.1.2 Binnen de organisatie worden verhalen verspreid over medewerkers die de implementatie van nieuwe praktijken of processen hebben gerealiseerd
			B1.2 Fysieke middelen die ter beschikking staan voor innovatie	B1.2.1 De organisatie faciliteert gestructureerde (digitale) ontmoetingsplaatsen waar collega's elkaar kunnen ontmoeten om nieuwe ideeën of implementaties te bediscussieren B1.2.2 De organisatie faciliteert (digitale) locaties waar collega's elkaar informeel kunnen ontmoeten om te praten over nieuwe ideeën of manieren om problemen op te lossen
			B1.3 Rituelen t.a.v. innovatie	B1.3.1 De organisatie doet moeite om de implementatie van nieuwe praktijken, processen of technologieën te vieren B1.3.2 De organisatie doet moeite om de implementatie van nieuwe diensten en manieren van doen consequent te erkennen en te belonen

	denken, en voelen in relatie tot deze uitdagingen (Schein, 1983, p. 14).		B1.4 Taal die innovatie ondersteunt	B1.4.1 De organisatie zorgt met taal en metaforen dat innovatie wordt aangemoedigd B1.4.2 De organisatie zorgt met taal en metaforen dat begrip wordt gecreëerd over het belang van innovatie
		B2. Normen	2.1 Innovatie om succes na te streven	B2.1.1 De organisatie streeft naar succes door publieke waarde te creëren middels nieuwe ideeën
			B2.2 Openheid en flexibiliteit voor innovatie	B2.2.1 De organisatie verwacht dat werknemers openstaan voor nieuwe ideeën B2.2.2 De organisatie verwacht flexibiliteit in het omgaan met nieuwe ideeën en in het oplossen van problemen
			B2.3 Interne communicatie die innovatie ondersteunt	B2.3.1 De organisatie verwacht onderlinge open communicatie over nieuwe ideeën en praktijken B2.3.2 De organisatie verwacht dat informatie over nieuwe ideeën en concepten onderling wordt verspreid
			B2.4 Competenties en professionalisering die innovatie ondersteunen	B2.4.1 De organisatie vereist dat creativiteit een onderdeel is van professionele vaardigheden B2.4.2 De organisatie vereist een hoog niveau van kennis die innovatie ondersteunt
			B2.5 Interfunctionele samenwerking ter bevordering van innovatie	B2.5.1 De organisatie verwacht dat mensen door de organisatie heen samenwerken om nieuwe ideeën te ontwikkelen en nieuwe processen te implementeren
			B2.6 Verantwoordelijkheid nemen voor innovatie	B2.6.1 De organisatie moedigt verantwoordelijkheid nemen aan om nieuwe dingen binnen het werkveld na te streven B2.6.2 De organisatie verwacht dat initiatief wordt genomen in het ontwikkelen van nieuwe ideeën
			B2.7 Waardering voor medewerkers die innovatie ondersteunen	B2.7.1 De organisatie erkent en beloont nieuwe ideeën B2.7.2 De organisatie uit waardering als nieuwe ideeën worden bedacht
			B2.8 Het nemen van risico's voor innovatie	B2.8.1 De organisatie moedigt experimenteren met nieuwe ideeën aan B2.8.2 De organisatie moedigt risico nemen omtrent nieuwe ideeën aan

		B3. Waarden	B3.1 Succes	B3.1.1 De organisatie richt zich succes door publieke waarde te creëren
			B3.2 Openheid en flexibiliteit	B3.2.1 De organisatie waardeert openheid en ontvankelijkheid B3.2.2 De organisatie waardeert flexibiliteit in het benaderen van problemen
			B3.3 Kwaliteit van interne communicatie	B3.3.1 De organisatie waardeert open communicatie B3.3.2 De organisatie hecht waarde aan interne communicatie binnen de organisatie
			B3.4 Competentie en professionalisering	B3.4.1 De organisatie hecht waarde aan (een hoog niveau van) professionele kennis en vaardigheden
			B3.5 Interfunctionele samenwerking	B3.5.1 De organisatie waardeert samenwerking tussen verschillende teams B3.5.2 De organisatie waardeert integratie en kennisdeling tussen teams door de organisatie heen
			B3.6 Verantwoordelijkheid van werknemers	B3.6.1 De organisatie hecht waarde aan proactiviteit B3.6.2 De organisatie waardeert het als initiatief wordt getoond
			B3.7 Waardering van werknemers	B3.7.1 De organisatie laat blijken dat ze me waarderen B3.7.2 De organisatie neemt tijd om prestaties van medewerkers te vieren
			B3.8 Risico nemen	B3.8.1 De organisatie waardeert het als de status quo wordt uitgedaagd

Tabel 2. Operationaliseringsschema van variabele B: organisatiecultuur, gebaseerd op Bekkers et al. (2011), Binnewies et al. (2007), Borins (2001), Erhardt et al. (2016), García et al. (2008), Hogan & Coote (2014), Moorman & Miner (1997), Mumford et al. (2002), Ocasio (1997), Parry & Proctor-Thomson (2002), Penn & Hillier (1992) Potts & Kastle (2010), Zerella et al. (2017).

Variabele C	Definitie	Dimensie	Indicatoren	Waarden
C. Intraorganisatiele	”Informeel netwerken zijn discretionaire	C1. Inhoud van netwerken	C1.1 Adviesnetwerk	C1.1.1 Kennisuitwisseling C1.1.2 Informatie overdracht

informele netwerken	interactiepatronen, waarbij de inhoud van relaties werkgerelateerd, sociaal of een combinatie van beide kan zijn” (Ibarra, 1993, p. 58)			C1.1.3 Mentorschap C1.1.4 Gezamenlijk oplossen van problemen
			C1.2 Invloedsnetwerk	C1.2.1 Invloed uitoefenen op andere collega’s C1.2.2 Invloed geven aan andere collega’s
			C1.3 Vertrouwens netwerk	C1.3.1 Betrouwbaarheid met betrekking tot verplichtingen C1.3.2 Voorspelbaarheid in gedrag C1.3.3 Eerlijkheid
			C1.4 Vriendschapsnetwerk	C1.4.1 Sympathie C1.4.2 Gezelligheid C1.4.3 Contact in de privesfeer
		C2. Ontwikkeling van netwerken	C2.1 Play-schaaltjes	C2.1.1 Opzoeken van collega’s die openstaan voor vernieuwing
			C2.2 Game-schaaltjes	C2.2.1 Opzoeken van collega’s met een gesloten houding voor vernieuwing
			C2.3 Kruisbestuiving van ideeën	C2.3.1 Het opzoeken van collega’s met andere perspectieven over vernieuwing

Tabel 3. Operationaliseringsschema van variabele C: informele netwerken, gebaseerd op Agneessens & Wittek (2012); Bekkers et al. (2011); Eckenhofer & Ershova (2011); Ibarra (1993); Jia et al. (2015); Krackhardt & Hanson (2001); Kuipers (2009); Sanders (2001).

3.4 Steekproefselectie

De casus van dit onderzoek betreft de gemeente Rotterdam, een gemeente met circa 12.000 medewerkers (Gemeente Rotterdam, z.d.-a). De gemeente Rotterdam streeft naar ‘een sterke economie en een aantrekkelijke woonstad’ (Gemeente Rotterdam, z.d.-b). Dit doet de gemeente vanuit haar publieke functie waarin beleid wordt gemaakt gerealiseerd in het belang van haar inwoners (Rijksoverheid, z.d.). De gemeente Rotterdam bestaat uit zes clusters: Maatschappelijke ontwikkeling, Stadsbeheer, Werk en Inkomen, Dienstverlening, Bestuurs- en Concernondersteuning en Stadsontwikkeling. Stadsontwikkeling, bestaande uit circa 1700 medewerkers, is onderverdeeld in vijf verschillende directies: Stedelijke Inrichting (SI); Economie en Duurzaamheid (ED); Gebiedsontwikkeling (GO); Bestaande Stad (BS) en Projectmanagement en Engineering (PME). Ook heeft het cluster twee ondersteunende takken: directie- en bestuursondersteuning (DBO) en strategie, zie bijlage IV voor het organogram. Het cluster Stadsontwikkeling ambieert het optimaliseren van een adaptieve leefomgeving voor de Rotterdammers, het stimuleren van een innovatieve economie en het versterken van de bereikbaarheid van Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2020). Dit onderzoek richt zich op Stadsontwikkeling, omdat het cluster ambities heeft die om een open houding voor innovatie vragen. Ook werken de medewerkers sinds maart 2020 vrijwel allemaal thuis, waardoor dit onderzoek een interessant inzicht biedt in hoe innovatie wordt nagestreefd tijdens telewerken.

Binnen Stadsontwikkeling staan een aantal mensen bekend als ‘pioniers’: personen met een hoge mate van creativiteit en die vernieuwing niet uit de weggaan (Mulgan & Albury, 2003). Voor dit onderzoek is het belangrijk om de ervaringen van deze ‘innovatieve’ individuen te onderzoeken, omdat zij het beste kunnen aanduiden welke elementen van de organisatiecultuur van Stadsontwikkeling innovatie bevorderen, hoe hun informele netwerken innovatie beïnvloeden en hoe deze variabelen zich ontvouwen tijdens telewerken. Om deze personen in kaart te brengen is gekozen voor een selecte sneeuwbalsteekproef, omdat het onduidelijk is welke personen binnen Stadsontwikkeling zich exact met innovatieve thema’s bezighouden. Bij een sneeuwbalsteekproef begint de onderzoeker bij de weinige (duidelijk herkenbare) leden van de doelpopulatie en vraagt aan deze leden naar suggesties voor andere potentiële onderzoeks-kandidaten die op hun beurt weer nieuwe suggesties kunnen hebben (Babbie, 2010).

De eerste groep personen zijn aangewezen door het netwerk van de onderzoeker, waarna aan elke respondent is gevraagd om doorverwijzing naar andere potentiële respondenten die zij ook als pionier beschouwen (zie tabel 4) (Babbie, 2010). De personen die zichzelf geen ‘pionier’ vonden hebben niet deelgenomen aan dit onderzoek. Daarnaast zijn enkel respondenten geïnterviewd die langer dan twee jaar in dienst zijn bij Stadsontwikkeling, met de reden dat de respondenten voldoende ervaring moeten hebben om de organisatiecultuur van het cluster te omschrijven en zelf een informeel netwerk te hebben opgebouwd. Deze steekproefselectie heeft echter de kanttekening dat het niet kan garanderen dat het onderzoek representatief is voor de populatie van Stadsontwikkeling, ondanks dat bekend is dat slechts een beperkt deel van een publieke organisatie de eerste stap zet richting innovatie (Babbie, 2010; Mulgan & Albury, 2003). Naast de selecte sneeuwbalsteekproef is gekozen om een aselechte steekproef te houden middels een verkennende focusgroep bij een ‘pioniersgroep’ binnen Duurzaamheid, een team dat binnen Stadsontwikkeling bekend staat als een innovatieve eenheid. Deze focusgroep zorgt voor aanvullende informatie omtrent innovatie tijdens telewerken en geeft een beeld van de onderlinge groepsdynamiek, wat ook informatie geeft over de organisatiecultuur en informele netwerken.

Directie	Afdeling	Respondenten	Functie
Stedelijke inrichting (SI)	Ruimte, Wonen en Milieu	R9, R13, R14, R17	Leidinggevende en professionals en een adviseur
	Mobiliteit	R8, R17, R19	Adviseurs, projectmanager
Economie en Duurzaamheid (E&D)	Economie	R11, R16	Accountmanager en projectmanager
	Duurzaamheid	R6	Adviseur
		Focusgroep	
Projectmanagement & Engineering (PME)	IBR Stedelijk Water & Geotechniek	R2	Adviseur
	IBR Stedelijke Opgaven en Infrastructuren	R1, R4, R7	Adviseur, projectleiders
	Project Management Bureau	R12, R18	Leidinggevend
Gebiedsontwikkeling (GO)	Gebiedsontwikkeling	R3, R5	Adviseurs
Directieondersteuning	Strategie	R10	Programmamanager

Tabel 4. Respondenten-overzicht

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Nauwkeurigheid en consistentie zijn twee belangrijke factoren om de betrouwbaarheid van een onderzoek aan te tonen. Immers: hoe nauwkeuriger en consistent, hoe groter de kans dat een onderzoek niet is berust op toevalligheden (Van Thiel, 2014). Binnen dit onderzoek is allereerst diens nauwkeurigheid gewaarborgd door de onderzoeksvariabelen zo correct mogelijk vast te leggen. Daarnaast is tijdens de interviews ook op bepaalde thema's doorgevraagd, zodat de expliciete ervaring van de respondent aan het licht is gebracht. In bijlagen I en V zijn het semi-gestructureerde interviewschema en het codeerschema toegevoegd, om de dupliceerbaarheid van het onderzoek te verhogen (Van Thiel, 2014). De tweede factor, consistentie, is binnen het sociale domein moeilijker aan te tonen doordat de interpretaties van personen vaak moeilijk te herhalen zijn en zo een herhalend onderzoek niet vanzelfsprekend tot dezelfde resultaten zal leiden (Van Thiel, 2014).

Naast betrouwbaarheid kan ook validiteit de kwaliteit van onderzoek aantonen (Babbie, 2010). Validiteit bestaat uit interne en externe validiteit (Van Thiel, 2014). Interne validiteit draait om hoe het

onderzochte fenomeen wordt weergegeven (Van Thiel, 2014). Het risico is dat de onderzoeker (onbewust) een bepaalde invloed uitoefent op de onderzoeksresultaten (Maxwell, 2012). Het is onuitvoerbaar om de subjectiviteit van de onderzoeker volledig weg te nemen, omdat de onderzoeker in contact stond met de onderzoeksgroep. Wel is gedurende het onderzoek rekening gehouden met deze subjectiviteit door het vermijden van suggestieve vragen tijdens de interviews en de focusgroep. Daarnaast zijn de interviews en de focusgroep woordelijk getranscribeerd voor een nauwkeurige analyse van de transcripten (Van Thiel, 2014). Naast de interne validiteit is het van belang om rekening te houden met de externe validiteit. De externe validiteit zegt iets over de mate waarop een onderzoek kan worden gegeneraliseerd (Van Thiel, 2014). Doordat de specifieke context van innovatie, organisatiecultuur en informele netwerken binnen het cluster Stadsontwikkeling wordt onderzocht, kan dit een bedreiging vormen voor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek (Van Thiel, 2014). Met andere woorden: de bevindingen uit dit onderzoek zijn niet te generaliseren op situaties binnen andere gemeenten of overheden. Tegelijkertijd is dit onderzoek in veel gevallen toe te passen op telewerken wat relevant is voor veel publieke organisaties en kan dit onderzoek zo andere gemeenten aanzetten om aandacht te besteden aan hoe hun organisatiecultuur en informele netwerken innovatie beïnvloeden. Door het onderzoek zo valide en betrouwbaar mogelijk te maken is de kwaliteit van onderzoek zoveel mogelijk gewaarborgd, waarna het mogelijk is om de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek te presenteren in het resultaten- en analyse hoofdstuk.

H4. Resultaten en analyse

Dit vierde hoofdstuk presenteert de resultaten en analyse en gaat allereerst in op **innovatie**. Deze paragraaf (4.1) focust op hoe innovatie zich uit binnen het cluster Stadsontwikkeling. Ten tweede toont paragraaf 4.2 de elementen van de **organisatiecultuur** van Stadsontwikkeling die innovatie beïnvloeden. Gebaseerd op de resultaten en analyse wordt de volgende vraag beantwoord: *‘Hoe beïnvloeden de determinanten van organisatiecultuur innovatie binnen het cluster Stadsontwikkeling in de context van telewerken?’*. Als laatste gaat paragraaf 4.3 in op de rol van **informele netwerken** binnen Stadsontwikkeling. Focus ligt hierbij op de inhoud van de netwerken in relatie tot innovatie en op hoe de ontwikkeling van deze netwerken bijdraagt aan innovatie. Ook hier wordt de context van telewerken meegenomen. Deze paragraaf formuleert zo een antwoord op de vraag: *‘Hoe beïnvloeden informele netwerken innovatie binnen het cluster Stadsontwikkeling in de context van telewerken?’*.

4.1 Innovatie

Innovatie kan worden onderverdeeld in vier typen: procesinnovatie, product- en diensteninnovatie, governance-innovatie en conceptuele innovatie. Om na te gaan hoe innovatie zich uit binnen het cluster Stadsontwikkeling is tijdens de interviews gevraagd naar hoe de respondenten innovatie tegenkomen binnen hun dagelijkse werkzaamheden. Bij de beantwoording van deze vraag schetsen de respondenten diverse typen innovaties die binnen hun werk een belangrijke rol speelden. De meeste respondenten typeren innovatie als een vernieuwing die een gedegen bijdrage levert aan het soepel laten verlopen van de interne werkzaamheden, ofwel procesinnovatie. Procesinnovatie zorgt volgens de respondenten dat ook andere typen innovatie, zoals technologische innovatie, worden gestimuleerd. Zo stellen ze dat procesinnovatie kan zorgen voor een betere onderlinge afstemming, zodat meer ruimte ontstaat voor andere innovaties. Naast procesinnovatie wordt ook product- en diensteninnovatie door de respondenten aangewezen als vernieuwing die verschil maakt in de organisatie. Zo heeft de COVID-19-crisis als gevolg gehad dat de dienstverlening van Stadsontwikkeling radicaal is veranderd, waardoor ondernemers klantvriendelijker worden geholpen en interne teams integraler samenwerken. Ook governance-innovatie wordt door enkele respondenten getypeerd, waarbij de respondenten stellen dat het binnen hun afdeling van belang is om externe samenwerkingen en perspectieven op te zoeken om bijvoorbeeld een gezamenlijk probleem op te lossen.

“Hoe kan je die processen verbeteren, hoe kan je het beter met elkaar afstemmen? Hoe zorg je ervoor dat niet verschillende collega's met precies hetzelfde onderwerp aan de gang zijn zonder dat je van elkaar weet dat je daar mee bezig bent? (...) Om dat te organiseren, ja, noem het innovatie, maar procesinnovatie hoort daar zeker ook bij.” R10.

“Je hebt binnen Stadsontwikkeling echt technische innovatie. Dat gaat over piepschuim, zodat m'n huis niet meer trilt. Maar wat ook belangrijk is, en daar houd ik me nu veel meer mee bezig is, wat heb jij nodig om de organisatie te veranderen? Wat heb jij nodig om dingen anders te doen, zodat je om kan gaan met transities? Dat gaat veel meer over werkzaamheden dan technologische vooruitgang. Alhoewel die twee ook weer van elkaar afhankelijk zijn.” R1.

“In corona-tijd heb ik wat opgezet, dat is wel echt innovatie, waarbij integraal wordt samengewerkt met verschillende teams. (...). Wij beoordelen verzoeken van ondernemers op haalbaarheid en vervolgens leggen wij contact met de integrale teams.” R16.

“Innovatie zou je kunnen zien als kijken naar samenwerkingen, dat is bijvoorbeeld waar ik dan meer op zit.” R15.

Innovatie uit zich binnen Stadsontwikkeling dus in procesinnovatie, product- en diensteninnovatie en governance-innovatie. Om tot deze innovaties te komen kan het van belang zijn te achterhalen welke determinanten van een organisatiecultuur innovatie beïnvloeden.

4.2 Organisatiecultuur

Een organisatiecultuur bestaat uit drie lagen: de artefacten, normen en waarden. Deze paragraaf start met de artefacten, waarna aandacht wordt besteed aan de determinanten binnen de normen en vervolgens de waarden. Deze paragraaf wordt afgesloten met een inductief element: de ‘tegencultuur’.

4.2.1 Artefacten

Artefacten zijn de zichtbare elementen van organisatiecultuur, elementen die ook voor buitenstaanders vaak gelijk te herkennen zijn. Deze paragraaf stipt de artefacten aan die respondenten voorbij zien komen binnen Stadsontwikkeling die innovatie ondersteunen, te beginnen met de indicator: fysieke middelen die ter beschikking staan voor innovatie, gevolgd door nieuwe concepten, namelijk: de hiërarchische organisatiestructuur en kwantitatieve norm.

Fysieke middelen

Als wordt gevraagd naar de zichtbare elementen die typerend zijn voor Stadsontwikkeling en innovatie stimuleren, refereren een aantal respondenten naar een experimenteercentrum en laboratorium. Op deze locaties kunnen testopstellingen worden gemaakt en is ruimte voor experimenten. Enkel de respondenten die technische functies bekleden verwijzen hiernaar, omdat deze locaties zich bevinden binnen de gebruikelijke kantoorpanden van deze respondenten. De respondenten met een niet-technische functie noemen deze centra en laboratoria niet, waaruit kan worden geconcludeerd dat dit voor hen geen gangbare werkplekken zijn. Afgezien van deze centra en laboratoria zijn geen andere elementen uit de fysieke werkomgeving die innovatie stimuleren. Daarnaast refereren bijna alle respondenten ook naar een nieuw artefact, namelijk: budget. Binnen het cluster Stadsontwikkeling kan een kennis- en innovatiebudget door alle medewerkers worden aangevraagd ter bevordering van innovatie. Naast dat het budget als een soort ‘smeermiddel’ dient, werkt de goedkeuring en het verkrijgen van het budget ook symbolisch, door het zorgt voor motivatie en werkplezier ten aanzien van innovatie.

“We hebben bijvoorbeeld een digitaal experimenteer centrum, daar kun je van alles en nog wat proberen op digitaal niveau: met robotjes, en whatever je maar kan bedenken uit de digitale wereld.” R1.

“Binnen ons laboratorium is bijvoorbeeld ook een ruimte en daar kunnen we dus testopstellingen maken en ja, daar kun je vaak ook samen dingen uitproberen en uitdenken.” R2.

“Daar [het kennis- en innovatiebudget] heb ik laatst ook geld uit gekregen en twee anderen uit m’n team ook dus wij doen daar ook wel echt een beroep op dus dat werkte ook eigenlijk wel. Dat maakt het uiteindelijk ook wel leuk.” R8.

Hiërarchische organisatiestructuur

Naast fysieke middelen is ook een nieuw artefact, hiërarchische organisatiestructuur, uit de resultaten gekomen. De dagelijkse praktijk en politieke druk vragen veel van medewerkers, waardoor het door vrijwel alle respondenten als moeilijk wordt ervaren om tot innovatie te komen. De strakke hiërarchie leidt volgens de respondenten toe dat vaak eerst een opdracht vanuit het bestuur moet worden gegeven, wil de organisatie actief met innovatie aan de slag gaan. Tegelijkertijd geven de respondenten aan dat wel mogelijkheden zijn om bottom-up tot innovatie te komen, maar ook hierbij werkt de ambtelijke rangorde belemmerend. Volgens de respondenten duurt het complexe besluitvormingsproces namelijk lang met veel afstemming. Hierdoor voelen de respondenten die met een idee gaan ‘pionieren’ zich niet gesteund en wordt het als lastig ervaren om motivatie te vinden om toch met een innovatie door te pakken. Dit kan volgens de respondenten leiden tot ontmoediging waardoor innovatie door de hiërarchische organisatiestructuur belemmerd wordt.

“De gemeente kan ook moeilijk innoveren. De reden daarvan is natuurlijk dat het eigenlijk natuurlijk ontzettend hiërarchisch is, want je hebt gewoon een wethouder en die is gewoon de baas. Of het college is gewoon de baas. Wij voeren uit. Plus er zijn weinig triggers om te innoveren, want je hebt altijd die druk vanuit de politiek: die wil iets.” R14.

“Ik heb laatst nog een IT-tool ontwikkeld en dat heeft heel lang geduurd.. Op het laatste moment was daar nog allerlei afstemming voor nodig en ik moet zeggen: als ik terugkijk, dan zou ik dat niet opnieuw doen. Zoveel inspanning en zoveel afstemmen.. Ik vind het jammer dat ik niet echt gesteund werd. Dat bevordert innovatie niet echt, vind ik.” FG.

Kwantitatieve norm

Als laatste artefact is de kwantitatieve norm van invloed op innovatie. Door bijna alle respondenten wordt opgemerkt dat het bestuur van Stadsontwikkeling vaak hoge kwantitatieve normen stelt, wat een hoge werkdruk als gevolg heeft. Deze werkdruk zorgt volgens de respondenten voor weinig tijd om naast de dagelijkse werkzaamheden innovatie na te streven. Veel respondenten uiten hun zorgen over dat het gebrek aan tijd om te innoveren het gevolg heeft dat de organisatie zijn potentieel niet benut. Naast de werkdruk heeft volgens de respondenten ook het ‘tijdschrijven’ een negatieve invloed op innovatie. Een deel van de medewerkers van Stadsontwikkeling moet hun productieve uren verantwoorden, waardoor vanuit hun functie weinig tot geen ruimte is om uren op te nemen voor innovatie of om initiatief te tonen om innovatie na te jagen. Het deel van de medewerkers dat geen tijd hoeft te schrijven benoemt in de interviews dat zij enerzijds wel ruimte ervaren voor innovatie, maar dat door die hoge werkdruk innovatie alsnog wordt ingedamd.

“Wat mijn inziens negatief werkt op innovatie, zijn de hoge eisen en prestatiegerichtheid die het college van Stadsontwikkeling verlangt. Dat biedt voor de doorsnee medewerker weinig gelegenheid om ‘anders’ over je werk na te denken.” R1.

“Ik denk dat we kansen verliezen als je geen tijd of geen uren hebt om ergens in mee te denken of dat je zoveel details moet gaan bijhouden dat je niet over het grote plaatje kan nadenken.” R19.

“Wij moeten declarabele uren schrijven. Je moet dus dat doen, op tijd en voor het geld dat ervoor staat. Dan hou je niet veel tijd over om te reflecteren en vernieuwende dingen te doen. Je wordt in een keurslijf geperst.” R4.

“Dat is wel mooi: als je initiatief neemt, dan kan wel heel veel. (...). Maar ja, daar heb je niet altijd de tijd en energie voor. Ja, als je alleen maar met alledaagse dingen bezig bent, brandjes blussen

en zorgen dat de gewone projecten door kunnen.. Dan heb je op een gegeven moment ook geen tijd en energie over om iets vernieuwends op te pakken.” R2.

Na de artefacten te hebben besproken is het tijd om aandacht te besteden aan de normen die een impact hebben op innovatie binnen Stadsontwikkeling.

4.2.2 Normen

De artefacten van een organisatiecultuur staan in directe verbinding met de normen van de organisatie. De normen zijn de minder zichtbare elementen van een organisatiecultuur en kunnen worden herkend als de gemeenschappelijke overtuigingen en uiten zich de verwachte houding en gedragingen ten opzichte van innovatie. Uit de interviews komen vijf normen naar boven die een belangrijke invloed hebben op innovatie binnen Stadsontwikkeling, namelijk: openheid en flexibiliteit; interne communicatie; interfunctionele samenwerking; waardering; en visie (een inductief concept).

Openheid en flexibiliteit

De eerste norm, ‘openheid en flexibiliteit’, wordt door vrijwel alle respondenten bestempeld als een zeer belangrijke voorwaarde om tot innovatie te komen, omdat hierdoor het delen van verschillende perspectieven wordt aangemoedigd. Deze norm wordt echter niet ervaren door de respondenten, die juist de algemene tendens binnen Stadsontwikkeling ondervinden als strak en rigide. Reden hiervoor ligt enerzijds in de verwachtingspatronen uit de toplaag en de omgeving van de organisatie waar legitimiteit en continuïteit vanuit de organisatie wordt verlangd. Anderzijds speelt ook de werkdruk een rol in de openheid en flexibiliteit van de werknemers, omdat hierdoor weinig ruimte wordt gevoeld om met een open houding nieuwe dingen te proberen.

“Je moet ook ruimte inbouwen voor creatieve oplossingen, want als je dat van te voren al meeneemt en je betreft andere mensen erbij, dan kom je soms op hele andere dingen uit.”

“Onze organisatie is ook altijd een beetje geënt van: het werkte afgelopen 10 jaar en dat werkte goed en een nieuw iets is altijd wat.. dan moet je wat weerstand overwinnen.” R12.

“In de gemeente heb je altijd enorm veel bureaucratie en heel snel kan iets niet (...). Er is heel snel een basis neiging om nieuwe dingen niet te willen omdat het ingewikkeld is en mensen hebben al druk werk en die willen daar dan helemaal niet aan meedoen. En noem het negatief, maar dat is wel echt de basishouding die best wel veel ambtenaren toch wel hebben.” R6.

Interne communicatie

De tweede norm de interne communicatie die innovatie ondersteunt. Bij vragen naar de onderlinge communicatie over innovatie, wordt volgens de respondenten amper onderling gesproken over bijvoorbeeld nieuwe ideeën. De vraag blijft vaak onbeantwoord, waarna de respondent in veel gevallen ingaat op hoe telewerken de onderlinge communicatie bemoeilijkt. Informatiedeling wordt volgens de respondenten belemmerd, wat een aantal oorzaken lijkt te hebben. Zo leidt telewerken tot een gebrek aan non-verbale communicatie, minder discussies en een mate van passiviteit in het delen van informatie tijdens digitale vergaderingen. Dit resulteert in dat minder kennis, ideeën en perspectieven worden gedeeld die anders een potentieel positief gevolg op innovatie hadden.

“Sowieso gaat veel informatie verloren als het gaat om innovatie, want mensen met tegengestelde meningen moeten nu heel boos worden om te zeggen van: 'maar ik wil nu echt even inbreken'. Zit

je in een echte vergadering, dan zie je iemand wel draaien en een beetje onderuit gaan zitten.. Dus die non verbale communicatie.. Die is nu veel moeilijker.” R12.

“Je vertelt natuurlijk veel minder in een vergadering in een uur met zes man aan tafel, dan praat je natuurlijk veel meer dan als je dit online doet.” R10.

Interfunctionele samenwerking

Interfunctionele samenwerking is de derde norm. Enkele respondenten ervaren het belang van samenwerkingen met collega's uit andere disciplines ter bevordering van innovatie. Van deze samenwerkingen wordt veel geleerd en creëert onderling begrip, waardoor innovatie in het vervolg eenvoudiger kan. Tegelijkertijd zien ook veel respondenten verkoking binnen Stadsontwikkeling, waarbij afdelingen hun eigen belangen prioriteren. Daarnaast missen de respondenten overzicht van welke afdelingen of teams te bereiken zijn voor welke onderwerpen. Dit gebrek aan overzicht vormt een belemmering om interfunctioneel samen te werken ten behoeve van innovatie, omdat zo niet helder is welke collega's kunnen worden ingeschakeld om bijvoorbeeld te sparren.

“Door integraal met elkaar te werken leren we van elkaar en begrijpen we ook elkaars afwegingen beter. En het is leuk, want we dagen elkaar uit. We gaan dan toch kijken van: ‘hoe kan het dan wel?’. Want innovatie is niet alleen voor de buitenwereld, maar het is ook fijn voor onszelf.” R16.

“Ik merk dat er best veel kokers nog zitten. (...). Straks moet je dan ook integrale plannen maken(...). Maar dan gaat dat dus niet vanzelf heb ik gemerkt. Er zijn best veel koninkrijkjes.” R14.

“Ik merk wel dat de scope van het werk zo ontzettend groot is. Het is al moeilijk om te volgen waar mijn afdeling mee bezig is, laat staan waar die andere directies mee bezig zijn.” R3.

Waardering

De vierde norm die wordt opgemerkt is de waardering voor innovatie, een norm die amper door de respondenten wordt ervaren. Zo komt volgens de respondenten een innovatie pas onder de aandacht als iets niet goed is gegaan. Daarnaast worden zorgen geuit over het tekortkomen van extrinsieke beloningssystemen, zoals het gebrek aan doorgroeimogelijkheden in functie en salarisschaal. Volgens de respondenten zijn medewerkers die inhoudelijk met innovatie bezig bijvoorbeeld minder geïnteresseerd in managementfuncties, waardoor ze sneller tegen een salarisplafond lopen. Hierdoor loopt de organisatie het risico dat medewerkers minder snel geneigd zijn om innovatie na te streven, omdat dit zowel intrinsiek als extrinsiek wordt beloond.

“Als ons werk de gemeenteraad haalt, dan gaat dat over projecten die mislukt zijn: als teveel geld uitgegeven is of er is technisch iets misgegaan.” R4.

“Je wordt vaak alleen afgerekend [gewaardeerd] op wat jij hebt gedaan en waar jij verantwoordelijk voor bent.” R1.

“Er zijn een aantal mensen die heel goed weten van: ‘ja, als ik het op die manier aanpak dan..’ en die krijgen denk ik (...) best wel weinig erkenning of doorgroeikansen. Ze krijgen op de een of andere manier niet de doorgroeimogelijkheden of dat ze een hoger salaris krijgen ofzo. En het zijn ook geen types die blij worden van manager worden.” R6.

Visie

Visie is de laatste (inductieve) norm. Een groot deel van de respondenten gaf aan dat zij behoefte hebben aan een innovatievisie. Deze visie heeft volgens de respondenten allereerst een symbolische functie: zo wordt namelijk uitgestraald dat innovatie belangrijk is, waardoor medewerkers vanuit de organisatie worden gestimuleerd om tot innovatie te komen. Ten tweede kan een innovatievisie bijdrage leveren aan het intentioneel genereren van ideeën en deze toepassen in de praktijk, zonder afhankelijk te zijn van enkele innovatieve individuen. De respondenten geven aan dat op dit moment weinig richting wordt gegeven, wat leidt tot onzekerheid of het wel 'goed' is om te innoveren.

“Je kan wel zeggen: ‘hier heb je een zak geld, zoek het maar uit!’, maar het gaat ook om dat de hele organisatie meebeweegt en niet alleen innovatieve producten of diensten verleend (...). Het gaat er natuurlijk vooral om dat de directie en het middenmanagement vooral in woord en gebaar laat zien dat dit de bedoeling is. Dat innovatie niet gewoon iets is dat er gewoon bij is en geen doel op zich is, maar een middel om de opgaven van de stad in te vullen.” R4.

“Ik ben dagelijks bezig met innovatie, maar ik merk er niet zoveel van vanuit Stadsontwikkeling, dat daar.. voor ons werk heel erg over wordt nagedacht.” R11.

“We innoveren iets omdat een medewerker daar een kans ziet, maar niet omdat we met elkaar vinden dat we daar beter in moeten worden. (...). Ik denk dat we er veel meer uit kunnen halen als het duidelijker wordt waar we dan op moeten innoveren en waar we dan aan werken. Het zit nog teveel op individueel niveau en op individuele netwerken.” R12.

Uit de resultaten worden dus vijf normen herkend met invloed op innovatie. Onderliggend aan deze (artefacten en) normen liggen de waarden van een organisatiecultuur.

4.2.3 Waarden

Na de artefacten en de normen, wordt nu aandacht besteed aan de minst zichtbare laag van de organisatiecultuur: de 'waarden'. Dit zijn de vaak onbewuste aannames en opvattingen en vormen de grondslag voor de normen en artefacten en hebben een indirecte invloed op innovatie. Deze waarden kenmerken zich binnen het cluster Stadsontwikkeling enerzijds in de betrokkenheid van de medewerkers en anderzijds in de onveiligheid die wordt gevoeld binnen de organisatie. Beide waarden zijn inductieve concepten.

Betrokkenheid

Als antwoord op de vraag naar de onderliggende waarden van Stadsontwikkeling, stippen vrijwel alle respondenten de betrokkenheid van diens medewerkers aan. Dit uit zich in dat de medewerkers weten wat speelt en hard werken aan de ontwikkeling van de stad. Vanuit deze betrokkenheid doen medewerkers volgens de respondenten meer dan van ze wordt verwacht. Dit kan een indirecte invloed hebben op innovatie, omdat de medewerkers van Stadsontwikkeling volgens de respondenten zich hoofdzakelijk focussen op het optimaliseren van de stad en om die reden weinig tijd hebben om zich te richten op innovatie.

“Volgens mij zijn heel veel mensen bij SO heel erg betrokken bij de ontwikkeling van de stad. Op het gebied van verkeer, gebiedsontwikkeling of.. en hebben ze ook denk ik best wel veel feeling met wat leeft in de stad.” R17.

“Ik zie een cluster dat zorgt dat het fijn is om in Rotterdam te wonen en te werken en alles wat wij doen dat dat ook een maatschappelijke waarde creëert. Door meer te doen dan strikt nodig he dus dat..” R4.

Onveiligheid

Naast betrokkenheid is een andere belangrijke waarde dat in de interviews naar boven komt de onveiligheid die wordt gevoeld binnen de organisatie. Dit gevoel van onveiligheid komt volgens de respondenten voort uit de gebeurtenissen en crises van het afgelopen decennium, zoals de economische crisis die bezuinigingen als consequentie had en bouwfraude als gevolg van het tekortschieten van de gemeentelijke dienst. Door deze crises zijn veel collega's bij Stadsontwikkeling vertrokken en is de werkdruk enorm opgevoerd. Dit heeft weer invloed heeft op de ruimte die wordt gevoeld om te innoveren en de risicobereidheid van medewerkers. Medewerkers focussen zich hierdoor strikt op de doelen binnen hun functie en tonen weinig initiatief om innovatie na te streven.

“We zijn ook vaak echt op een hele hard manier opgevoed. Ja, we staan vaak genoeg in de krant als Rotterdammers als je de afgelopen 10 jaar terugkijkt. Dat zijn vaak niet zulke hele leuke dingen.” R1.

“Dat komt ook omdat wij natuurlijk een aantal jaren hebben gehad dat er gedoe was (...). Dan wordt gezegd: ‘dat heeft maar impact op een paar mensen’, maar dat heeft natuurlijk effect op de hele organisatie. Mensen voelen daarom: ‘laat ik maar alleen datgene doen wat ik moet doen. Dan neem ik ook geen risico.’” R7.

4.2.4 Tegencultuur

Uit de resultaten blijkt een discrepantie tussen hoe de respondenten de organisatiecultuur ervaren in relatie tot innovatie en hoe de respondenten zelf tegenover innovatie staan. In deze paragraaf zal in worden gegaan op de tweedeling tussen de organisatiecultuur van Stadsontwikkeling en de (sub)cultuur van de respondenten die als een soort tegenbeweging fungeert ten opzichte van de dominante cultuur. Allereerst wordt getoond hoe deze twee culturen door de respondenten worden ervaren, waarna de competenties en ten slotte de drijfveren van de tegencultuur aan bod komen.

Bij een uitleg over de organisatiecultuur wordt door veel respondenten een tweedeling aan culturen ervaren. Deze tweedeling wordt gekarakteriseerd door een ‘blauwe’ en een ‘gele’ groep. Deze kleuren classificatie is gebaseerd op een, binnen Stadsontwikkeling bekende, persoonlijkheidstest en is verder doorgevoerd in een programma dat deze blauwe en gele gedragingen en denkwijzen doorvertaald in exploiterende (blauwe, optimaliserende) en explorerende (gele, innoverende) activiteiten. De blauwe groep is gericht op zekerheid en stabiliteit en minder op vernieuwing. Deze groep wordt door de respondenten gezien als de meest dominante groep binnen de organisatie. Daarentegen beschouwen de respondenten zichzelf juist als ‘geel’. Deze gele groep is gericht op vernieuwing en staat open voor nieuwe ideeën. Opvallend is dat de respondenten zich sterk identificeren met de gele groep en als het ware ‘tegenover’ de blauwe groep staat, de status quo. De respondenten benoemden vaak de wij-zij verhouding, waar veel onbegrip heerst en waardoor ook de communicatie tussen de twee groepen moeilijk verloopt. Hierdoor loopt innovatie soms vast tijdens de implementatie omdat de blauwe groep onvoldoende wordt geïnformeerd door de gele groep.

“Je hebt de gele lijn, de innovatie-lijn, de experimenten-lijn en je hebt de blauwe lijn, van: ‘zo doen we het al 10 jaar’. Het succes van SO zou ook niet moeten afhangen van die blauwe lijn. Dus dan

heb je toch nog steeds een blauwe lijn die naar mijn idee toch een soort van weerstand is tegen een veranderende wereld. En een gele lijn die heel veel veranderingen ziet, maar het niet kwijt kan.” R12.

“Het helpt ontzettend als ik begrijp wat die blauwe persoon - ik ben geel natuurlijk, dat snap je - maar het helpt mij ontzettend als ik snap wat die persoon doet en voor die persoon helpt het ook als diegene snapt wat ik doe.” R14.

“Het is wel heel lastig communiceren tussen verschillende groepen. Deel van die groepen is heel erg gericht op vastigheid en meetbaarheid. Navolgbaarheid. Terwijl, als je naar processen kijkt is het vaak creativiteit, lekker samen sparren, ja dus je hebt ook wel erg risicomijdende clubjes bij ons en risicozoekende. Ja die werelden zijn eigenlijk heel slecht te verenigen.” R1.

Naast de gele gedragingen en denkwijzen zijn ook andere competenties van belang om innovatie na te jagen. Zo is allereerst ‘het hebben van een lange adem’ essentieel, waarmee de respondenten verwijzen naar doorzettingsvermogen. Dit doorzettingsvermogen helpt om gemotiveerd te blijven om innovatie na te streven. Daarnaast zijn ook sociale vaardigheden onmisbaar, waaronder organiserend vermogen en overtuigingskracht, zodat de juiste actoren worden betrokken die de innovatie ondersteunen. Dit organiserend vermogen is van belang, omdat het niet helder lijkt te zijn waar je formeel terecht kunt met een idee. Hierdoor wordt volgens de respondenten ‘onder de radar’ gewerkt aan innovatie, waarbij de formele lijn en collega’s die als blauw zijn gecategoriseerd wordt vermeden.

“Je moet toch wel vertrouwen in jezelf hebben van: ‘Ja, dit gaat gewoon lukken!’. Maar blijkbaar heb ik ook wel de overtuigingskracht om mensen mee te krijgen in een idee.” R2.

“Ik heb wel het gevoel dat er ruimte is voor die innovatieve insteek, maar het moet dan wel echt vanuit jezelf komen. Je moet een bepaalde drive hebben om door bepaalde.. misschien ook wel bureaucratische obstakels heen te botsen. En je moet best een lange adem hebben, denk ik, om dingen voor elkaar te krijgen.” R15.

“Als je hier iets wil doen, dan moet je eigenlijk onder de radar en dan je dingen doen. Wat het in de kaart speelt in dit soort situaties is dat je allerlei manieren gaat verzinnen om toch aan de gang te gaan.. Kijk, als je mensen hebt die innovaties doen, die laten zich niet stoppen.” R1.

Naast dat deze ‘gele’ respondenten competenties die van nut zijn voor innovatie, hebben de respondenten ook een bepaalde drijfveer om te innoveren. Met het gevoel van urgentie om te innoveren waren de interviews doordrenkt. De diverse opgaven waar Stadsontwikkeling voor staat worden opgesomd als het gaat over de noodzaak van innovatie. De diverse opgaven gaan hoofdzakelijk over beleidsgelateerde verandertrajecten, zoals de Omgevingswet of energietransitie. Daarnaast heerst bij de meeste respondenten het besef dat Stadsontwikkeling zich begeeft in een dynamische context, waarbij innovatie van belang is om daarop te anticiperen. De respondenten zijn door deze urgentie intrinsiek gemotiveerd om innovatie binnen de organisatie te waarborgen. Die urgentie weegt volgens de meeste respondenten op tegen de werkdruk en het gebrek aan tijd. Zo leidt deze motivatie ertoe dat veel respondenten meer doen dan de formele functie-eisen van ze vragen met het gevolg dat overuren worden gemaakt om innovatie na te streven.

“Er is echt urgentie. De woningnood stijgt door, de complexiteit neemt toe. (...). Je ziet naast de coronacrisis dat ook een grondstof crisis aan het uitbreken is. Dus er is echt urgentie om door te blijven gaan op vernieuwing en dat heb ik ook.” R5.

“Maar ik ga dit [innovatie] alleen doen als het zin heeft voor de verandering daarbuiten [Rotterdam].” R1.

“Als dat betekent dat ik meer uren werk, dan doe ik dat ook gewoon. Dat vind ik dan geen enkel probleem.” R11.

4.2.5 Analyse

Deze paragraaf beoogt de volgende deelvraag te beantwoorden: ‘*Hoe beïnvloeden de determinanten van organisatiecultuur innovatie binnen het cluster Stadsontwikkeling in de context van telewerken?*’. Deze vraag wordt beantwoord middels de elementen die uit de resultaten komen en zijn gecategoriseerd in de drie lagen van een organisatiecultuur: artefacten, normen en waarden en gaat daarnaast in op de tegencultuur.

Artefacten

Uit de resultaten zijn een drietal artefacten gekomen die innovatie beïnvloeden. Allereerst blijkt uit de resultaten dat *fysieke middelen* een positieve invloed hebben op innovatie. Enerzijds bevorderen laboratoria en experimenteercentra innovatie en anderzijds stimuleert ook het kennis- en innovatiebudget innovatie. Ook Hogan en Coote (2014) stellen dat gebouwen innovatie kunnen stimuleren, doordat een (kantoor)ruimte een bepaalde sfeer en betekenis kan meebrengen (Hogan & Coote, 2014; Schein, 1991). Hogan en Coote (2014) benoemen echter niet dat een budget innovatie kan aanmoedigen, wat wel wordt bevestigd door Borins (2001) en Windrum (2008). Dit contrasteert met Wynen et al. (2014) die stellen dat grote organisaties met *weinig* budget juist eerder geneigd zijn om een innovatie-georiënteerde cultuur te hebben., omdat een beperkt budget juist innovatie-zoekend gedrag zou stimuleren. De resultaten van dit onderzoek spreken dit echter tegen en zien een kennis- en innovatie budget niet slechts als een financieel voordeel, maar ook als een symbolische erkenning van het belang van innovatie.

De indicatoren ‘taal’, ‘verhalen’ en ‘rituelen’ zijn niet in de resultaten teruggekomen. Wel zijn twee andere zwaarwegende artefacten buiten de operationalisering om in de resultaten uitgelicht. Allereerst beïnvloedt de *hiërarchische organisatiestructuur* innovatie negatief, waarbij het hiërarchische, complexe besluitvormingsproces innovatie lijkt te belemmeren. Volgens de literatuur kan hiërarchie juist een bijdrage leveren aan publieke innovatie door te zorgen voor stabiele routes om vernieuwing verder te brengen (March & Olsen, 2004). Anderen zien echter dat een bureaucratische, top-down organisatiestructuur een negatieve invloed heeft op innovatie (Bommert, 2010; Hartley, 2005). Ook uit de resultaten blijkt dat de hiërarchische tendens innovatie belemmerd en daardoor een negatieve invloed op innovatie heeft. Ten tweede vormt de *kwantitatieve norm* een drempel voor innovatie. Doordat een deel van de medewerkers van Stadsontwikkeling hun uren moet verantwoorden middels ‘tijdschrijven’, wordt geen ruimte gevoeld om met innovatie na te streven. Dit inductieve punt wordt ondersteund door Bollinger (2020) die stelt dat tijdschrijven en het hebben van een ‘tijdsgebrek’ ongunstig is voor innovatie. Ook kunnen controlemechanismen zorgen dat teveel wordt gekeken naar efficiëntie, waarbij veranderingen vaak direct als ‘slecht’ worden bestempeld (Bollinger, 2020).

Normen

Allereerst blijkt uit de resultaten dat de norm *openheid en flexibiliteit* binnen Stadsontwikkeling juist wordt gekenmerkt als rigide en met een gesloten houding voor vernieuwing. Deze houding herkent ook de bestuurskundige literatuur omtrent innovatie, waarbij wordt gesteld dat individuen binnen de

publieke sector vaak weerstand voelen ten opzichte van verandering (Mulgan & Albury, 2003; Vigoda-Gadot & Vigoda-Gadot, 2003). Daarnaast kan het behoudende karakter van de organisatie worden verklaard door Schein (1983). Hij stelt dat organisatiecultuur wordt ontwikkeld om om te kunnen gaan met externe adaptatie - de uitdagingen van buiten de organisatie. Het nastreven van legitimiteit en consistentie kan de wortel zijn van een gedragspatroon dat door een groot deel de organisatie als gangbaar wordt gezien (Schein, 1983). Hierdoor kan worden beargumenteerd dat als openheid en flexibiliteit niet worden ondersteund, dat dit een negatieve invloed heeft op innovatie.

Ook de norm *interne communicatie* leidt volgens de respondenten niet tot meer innovatie binnen Stadsontwikkeling. Hierbij wordt in de interviews opgemerkt dat telewerken deze communicatie extra belemmerd, omdat minder kennis en perspectieven worden gedeeld en minder discussies worden gevormd. Dit ondersteunt de literatuur die stelt dat tijdens het telewerken minder sociaal-emotionele informatie wordt uitgewisseld (Dekker & Koster, 2020). Medewerkers die virtueel werken neigen naar een meer taak-georiënteerde manier van werken (Pawar & Sharifi, 1997). Wat echter niet sterk uit de literatuur naar voren komt is dat telewerken ook discussievorming beperkt. Discussiëren kan bijdragen aan innovatie, doordat het actief delen van verschillende perspectieven het probleemoplossend vermogen kan verhogen (Ashikali et al., 2020). Interne communicatie wordt (mede) door telewerken beperkt, waardoor de norm een negatieve invloed heeft op innovatie.

De *interfunctionele samenwerking* wordt door de respondenten juist als een stimulans voor innovatie ervaren. Zo wordt veel inspiratie en kennis uit de samenwerkingen gehaald die innovatie bevorderen. Daarentegen tonen de resultaten ook een mate aan van verkoking binnen de organisatie, waar langs elkaar heen wordt gewerkt. Daarnaast wordt gesteld dat een gebrek aan overzicht wordt mist, waardoor men niet altijd weet wie ze waarvoor moeten benaderen. Love en Roper (2009) en Cuijpers et al. (2011) beamen dat interfunctionele samenwerking leidt tot meer kennisdeling en een verhoogd aantal potentieel-buikbare ideeën, tegelijkertijd herkent de literatuur de moeilijkheid van interfunctionele samenwerking in een grote organisatie. Zo stellen Gratton en Erickson (2007) dat als veel medewerkers elkaar niet kennen, ze minder geneigd zijn om informatie te delen. Doordat interfunctionele samenwerking desondanks wel plaatsvindt en als positief wordt ervaren voor innovatie, kan worden gesteld dat interfunctionele samenwerking innovatie positief beïnvloedt. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat *waardering* geen invloed heeft op innovatie, omdat de organisatie weinig erkenning of extrinsieke beloning biedt voor innovatie en het onbekend is of dit ook daadwerkelijk leidt tot minder innovatie. De literatuur ondersteunt dat in publieke organisaties dergelijke beloningsmechanismen beperkt zijn (Buurman et al., 2012; Vigoda-Gadot et al., 2008).

De normen 'succes', 'competenties en professionalisering', 'verantwoordelijkheid' en 'risico's' zijn in de resultaten niet aan de orde gekomen. Daarentegen kwam uit de resultaten wel 'visie' als belangrijke norm voor innovatie. Door het gebrek aan visie ervaren de respondenten namelijk dat geen duidelijke doelstellingen worden gesteld om te innoveren en de organisatie daardoor uit lijkt te dragen dat innovatie niet belangrijk wordt gevonden. Dit gebrek aan innovatievisie zien ook Sørensen en Torfing (2011). Zij tonen aan dat binnen de publieke sector niet zozeer een gebrek is aan innovatie, maar dat de meeste publieke innovaties incidenteel zijn door het gebrek aan een permanente en systematische basis om innovatie binnen een organisatie te borgen (Sørensen & Torfing, 2011). Het gebrek aan innovatievisie beïnvloedt innovatie negatief, omdat hierdoor innovatie in mindere mate wordt nagestreefd.

Waarden

De waarden van de organisatiecultuur kwamen op twee vlakken naar boven. Ten eerste kwamen de onderliggende waarden in de resultaten naar voren in de *betrokkenheid* van medewerkers. Dit uit zich in drijfveren om voor de stad te werken. Deze drijfveer om daarnaast maatschappelijke waarde te

creëren beïnvloedt innovatie indirect, omdat deze betrokkenheid ervoor zorgt dat medewerkers zeer gericht zijn op het halen van doelstellingen en in mindere mate op vernieuwing. March en Olsen (1989) verwijzen naar dit gedrag als ‘logic of appropriateness’, waarbij de actoren bepaalde sociale regels volgen die gepast en gelegitimeerd zijn, wat deze waarden kan verklaren.

De tweede waarde refereert naar *onveiligheid*. Door gebeurtenissen in het verleden wordt volgens de respondenten nog altijd een mate van onveiligheid in de organisatie gevoeld, wat risicoaversie als gevolg heeft. Ook dit heeft een indirecte invloed op innovatie, omdat door het gevoel van veiligheid de medewerkers blijven doen wat noodzakelijk is voor hun functie en minder vanuit een ander perspectief naar hun werkzaamheden kijken. De literatuur beaamt dit en stelt dat een gevoel van veiligheid en vertrouwen juist kan zorgen dat medewerkers meer risico's durven te nemen (Bozeman & Kingsley, 1998).

Tegencultuur

Naast de artefacten, normen en waarden tonen de resultaten ook een duidelijke tweedeling tussen de algemene organisatiecultuur van Stadsontwikkeling, de ‘blauwe’ groep, en de respondenten die zich als het ware tegen deze cultuur bewegen als de ‘gele’ groep - ofwel de *tegencultuur*. Deze tegencultuur blijkt uit de sterke wij-zij verhouding die door de respondenten wordt geschetst en heeft invloed op innovatie, omdat door het onbegrip tussen beide groepen, dit de implementatie van innovatie belemmert doordat de blauwe groep onvoldoende wordt geïnformeerd door de gele groep. Martin en Siehl (1983) stellen dat een tegencultuur een ‘ongemakkelijke symbiose’ vormt met de dominante cultuur en tegen de norm van de dominante cultuur in gaat (Martin & Siehl, 1983).

Om tot innovatie te komen benoemen de respondenten stuk voor stuk de diverse persoonlijke vaardigheden die nodig zijn om los van de dominante cultuur innovatie te kunnen waarborgen. Zo noemen de respondenten de eigenschappen: doorzettingsvermogen, organiserend vermogen en overtuigingskracht. Doorzettingsvermogen, ofwel ‘volharding in het streven naar verandering’ wordt in de literatuur erkend als essentiële eigenschap in de publieke sector (Kingdon, 1984; Mack et al., 2008). Lambright (1994) en Borins (2000) zien organiserend vermogen en overtuigingskracht als de belangrijkste eigenschappen voor ‘innovators’ in de publieke sector.

Uit de resultaten blijkt daarnaast dat de respondenten sterk gemotiveerd zijn doordat zij de druk voelen vanuit de buitenwereld om innovatie te prioriteren. De maatschappelijke noodzaak vormt in deze gevallen de drijfveer om te innoveren. Public Service Motivation (PSM) refereert naar de motivatie van een individu om publieke diensten te verlenen voor ‘het grotere goed’ en die verder gaan dan het eigenbelang (Perry & Vandenabeele, 2015). Omdat deze motivatie zo sterk is, werken veel respondenten buiten hun eigen functieprofiel om tot innovatie te komen. *Extra-role behavior* verwijst naar de mate waarin medewerkers bereid zijn om een extra stap te zetten in hun werk (Zhu, 2013). PSM heeft dan ook een positieve relatie met extra-role behavior, wat ook in de resultaten van deze studie te zien is (Van Loon et al., 2017).

Kortom, artefacten en normen, gebaseerd op de waarden, hebben overwegend een negatieve invloed hebben op innovatie. In een organisatie waarbij diens organisatiecultuur innovatie nauwelijks ondersteunt, speelt de ‘tegencultuur’ een belangrijke rol om innovatie alsnog te ondersteunen. Dit vraagt veel van leden van deze ‘tegencultuur’.

4.3 Informele netwerken

Binnen informele netwerken beïnvloeden zowel de inhoud als de ontwikkeling van deze netwerken innovatie. Allereerst wordt de inhoud van de informele netwerken in acht genomen, waarna de ontwikkeling van deze netwerken aan het licht komt.

4.3.1 Inhoud van informele netwerken

De inhoud van informele netwerken kan gebaseerd op de resultaten in drie verschillende typen worden onderverdeeld: het adviesnetwerk; invloedsnetwerk; en vertrouwensnetwerk. De eerste netwerk-variant is het *adviesnetwerk*, een netwerk dat hoofdzakelijk gestoeld is op kennisuitwisseling en het gezamenlijk oplossen van problemen. Kennisuitwisseling tussen collega's buiten de formele setting wordt door de respondenten als fundamenteel gezien voor innovatie. Hierbij gaat het vaak slechts over korte en spontane gesprekjes waarin medewerkers elkaar op de hoogte houden van nieuwe initiatieven, maar elkaar ook kunnen betrekken bij innovatie of elkaar met nieuwe inzichten verder kunnen helpen. Dit laatste punt haakt in op een ander belangrijk onderdeel van deze adviesnetwerken, namelijk met elkaar sparren zodat gezamenlijk naar oplossingen wordt gezocht. Dit wordt echter belemmerd door telewerken, omdat collega's elkaar in mindere mate opzoeken, waar na een fysieke vergadering vaak nog kan worden nagesproken over een project, klikt men nu zijn digitale vergadering weg om door te gaan naar het volgende overleg en moet van te voren worden bedacht wat men wil delen. Dit beperkt volgens de respondenten de onderlinge kennisdeling, wat weer een beperking is voor innovatie.

“Ineens zegt iemand tijdens de lunch iets en dan zeg je van (...) ‘oh ben jij daar ook mee bezig en zullen we dat dan samen oppakken?’ (...). Het zijn gewoon allemaal van die hele spontane dingen die bij je in je opkomen als je elkaar weer ziet.” R11.

“Afhankelijk van wat het is ga je sparren met collega's. Als het gewoon echt je eigen vakgebied is dan kun je daar best sprongen in maken. En in andere gevallen heb je wat feedback nodig of een keer een goed gesprek. Een beetje ontdekken. Beetje schetsen samen.” R1.

“Als je live op de afdeling bent met een kopje koffie erbij dan blijf je vaak nog wel even hangen of dan zie je iemand lopen waarvan je denkt ‘oh ja, ik moest nog aan Piet vragen hoe dat met dat project ging’.” R18.

“Je hebt niet meer dat moment op de gang om even te kletsen om naar iemands bureau te lopen. Je bewaart het, tot je met je groepje samen zit. En dan.. dan heeft iedereen een verhaal te vertellen.” FG.

De tweede netwerkform is het *invloedsnetwerk*. Uit de interviews blijkt dat de nadruk binnen dit netwerk hoofdzakelijk ligt op het maken van impact op collega's. Zo worden binnen het informele netwerk collega's op een laagdrempelige manier aangesproken om bepaalde stappen te ondernemen richting het thema van de voorkeur. Ook wordt genoemd dat als een collega eenmaal is 'aangestoken' met dat thema, dit vaak weer invloed heeft op andere collega's. Opvallend is dat de respondenten zelf niet herkennen dat zij zelf worden beïnvloed, maar het kan dat iemand zelf bewuster is van de invloed die diegene uitoefent dan dat iemand bewust is van de beïnvloeding door iemand anders.

“Ik ben heel associatief en ik merk dat als ik mensen tegenkom in de kantine.. (...). Laatst was ik zo met iemand in gesprek die helemaal niet met [x] bezig is en toen vroeg ik van: ‘Joh, wat doen jullie eigenlijk hiermee?’ En toen was ze later van: ‘Ik heb nou toch iemand gesproken!’ Dan heb

je het zaadje toch eigenlijk wel gepland en dan het gesprek erover gehad. En dan gaat het toch rollen.” R6.

“Dan krijg je weer zo’n trickle-down-effect naar iedereen die daarbij betrokken is in z’n eigen cluster. Dan krijg je een soort innovatie-ambassadeurswerking ofzo. En.. die sprankelen weer andere ideeën bij andere mensen.” R15.

Het laatste netwerktype wordt gekenmerkt door het vertrouwensnetwerk, wat volgens de respondenten zorgt voor een sterke onderlinge samenwerking. Vertrouwen stimuleert innovatie doordat de actoren zich prettig voelen om de dialoog aan te gaan en andere perspectieven in te brengen. Dit kan weer tot nieuwe inzichten komen die leiden tot innovatie. Echter, ook het vertrouwensnetwerk wordt beperkt door telewerken. Zo ondervindt het vertrouwensnetwerk dat het moeilijker is om lastige gesprekken uit te praten in een digitale omgeving. Bovendien wordt ook het opbouwen van een relatie en daarmee het onderlinge vertrouwen uitgedaagd, omdat collega’s elkaar nu vaak enkel in een formele context ontmoeten waar onderwerpen vaak al vaststaan. Hierdoor is het moeilijker om bijvoorbeeld gevoelige informatie met elkaar te delen om die vertrouwensband met elkaar op te bouwen.

“Dat vind ik wel het voordeel van dat soort netwerken: als ik diegene een vraag stel, ja dan krijg ik van sommigen zelfs per direct antwoord. Omdat je nou eenmaal zo’n vertrouwensrelatie hebt opgebouwd weet je dat je direct reacties krijgt.” R7.

“Zeker bij de mensen die ik vaak spreek, daar heerst vertrouwen.. die kunnen alles zeggen. Je moet het echt samen doen. Als je dat vertrouwen hebt kun je makkelijker perspectieven met elkaar delen of discussie voeren.” R16.

“Laatst was er een gesprek dat niet zo lekker liep en toen dacht ik van nou dat liep allemaal een beetje stroef, maar volgens mij was het wel oké, maar normaal loop je dan.. of op de dames wc ofzo of bij het weglopen zeg je dan van nou hoe vond jij dat het ging? Is de lucht nu opgeklaard? En dat kan nu niet, of dan moet je een individueel appje sturen en ja ik denk dat dat toch wel een beetje inboet.” R6.

“Voor de innovatie die wij nastreven, daarvoor heb je samenwerking nodig. Voor samenwerking moet je elkaar kunnen vertrouwen. Wil je elkaar kunnen vertrouwen, dan moet je elkaar kennen. Maar echt digitaal een relatie opbouwen om dat vertrouwen te creëren om dan samen te gaan werken.. Dat is wel moeilijk.” R11.

4.3.2 Ontwikkeling van informele netwerken

Uit de interviews blijkt allereerst dat de respondenten bij het nastreven van innovatie vaak collega’s opzoeken die ze al kennen en waarvan ze al hebben kennisgenomen dat deze personen openstaan voor innovatie. Het actief benaderen van ‘gelijkgestemden’ is volgens de respondenten essentieel om gemotiveerd te blijven en de juiste energie vast te houden om met innovatie aan de slag te gaan. Ook wenden de respondenten zich naar deze collega’s, omdat deze collega’s erom bekend staan dat zij andere collega’s stimuleren en inspireren om tot innovatie te komen. Opvallend is dat daarnaast collega’s met een meer behoudend karakter in sommige gevallen juist opzettelijk uit de weg worden gegaan, omdat zij innovatie kunnen bemoeilijken. Tegelijkertijd zoeken andere respondenten confrontaties juist op. Het opzoeken van discussies kan volgens deze respondenten juist bevorderlijk zijn voor innovatie, omdat zo diverse perspectieven worden gedeeld en het probleemoplossend vermogen wordt verhoogd.

Telewerken maakt het moeilijk om collega's buiten formele afspraken om te ontmoeten. Hierdoor wordt druk gelegd op het bestaande netwerk van de respondenten, waardoor weinig ontwikkeling zichtbaar is binnen het netwerk. Veel associaties worden volgens de respondenten gelegd door het zien van andere collega's in een fysieke ruimte, doordat ze bijvoorbeeld langs liepen. Door telewerken moeten de respondenten zelf die associatie leggen, zonder dat ze hun indirecte collega's zien. Wederom is ook de intensieve werklust onder de respondenten een extra moeilijkheidsgraad om actief collega's op te zoeken die niet voor de hand liggen en wellicht nieuwe perspectieven hebben die ideeën of innovatie kunnen ondersteunen.

“Vooral zoeken naar een soort power in de organisatie die het mogelijk kan maken. Drive, enthousiasme en mensen die ervoor willen gaan. Als het echt verspilde moeite is, dan brandt je af.” R1.

“Dan kom je iemand tegen en daar maak je een kletspraatje mee. En dan denk je van ‘oke, daar kan ik wel mee door een deur.’ En dan ga ik dingen pluggen, omdat ik weet dat ik daar een soulmate in heb. En die wordt enthousiast, die gaat daar en daar schudden en bewegen.” R3.

“Er zijn veel positieve elementen en mensen in dit spel, en die zoek je gewoon op. Want als je de officiële weg langs m'n baas neemt, dan komt je er nooit. (...). Omdat er zoveel moeilijke stappen tussen zitten waar moeilijke vragen worden gesteld en het niet snappen en er geen zin in hebben.” R5.

“Ik vind dat juist leuk binnen m'n eigen rol om die strijd vlakken juist op te zoeken en te kijken of je met het goede gesprek bij elkaar kan komen en een veel hoger belang kan zien waarbij je van elkaar kan leren, aanscherpen, van elkaar gebruik kan maken of de taart iets te vergroten.” R12.

“Maar die innovatie wordt steeds verder uitgehouden door dit thuiswerken. Je bubbel met mensen die je spreekt wordt steeds kleiner en de uitkomst van die gesprekken wordt ook steeds voorspelbaarder. Je hoort nooit meer eens een antwoord dat je aan het denken zet, want die mensen spreek je gewoon niet meer.” R19.

Spontane ontmoetingen maken het volgens de respondenten eenvoudiger om een netwerk uit te breiden en zijn een belangrijke stimulans voor innovatie. Tegelijkertijd wordt ook kritisch naar deze ontmoetingen gekeken: lang niet alle toevallige ontmoetingen bevorderen innovatie, waardoor het toeval is als een ontmoeting leidt tot succes. In het geval succes wordt vaak een nieuw inzicht met elkaar gedeeld of wordt iemand geïnspireerd. Dat de medewerkers van Stadsontwikkeling nu grotendeels thuis moeten werken is niet bevorderlijk voor het ontspruiten van informele netwerken. De respondenten geven aan meer moeite te moeten doen tijdens het thuiswerken om nieuwe mensen te ontmoeten. Naast dat telewerken fysieke ontmoetingen tussen collega's belemmert, werkt telewerken ook in de hand dat de respondenten een intensievere werklust hebben. Hierdoor wordt het ook als lastig ervaren om mensen naast de formele werksfeer op te zoeken of te ontmoeten, waardoor innovatie ook indirect wordt bemoeilijkt.

“En die toevallige ontmoetingen brengen toch wel de beste gesprekken met zich mee of de leukste ideeën. Nou ja, als daar een duizendste van landt dan is dat veel denk ik.” R6.

“Je ontmoet ook niet zo snel nieuwe mensen. Die ontmoet je op het werk wel. Je loopt ergens langs.. Als ik een broodje in de kantine eet, ontmoet ik mensen.” R3.

“Ik denk wel dat het klopt dat als je niet proactief bent, dan ontmoet je niemand meer. En natuurlijk, je kan er niet onderuit: het koffiezetapparaat is er niet. Dus je moet gewoon geen mensen meer spontaan.” R4.

“Ik link dan die innovatie met creativiteit om tot bepaalde oplossingen te komen en dat gebeurt ook veel meer als je spontane ontmoetingen hebt. Nu heb je die niet. Nu zit je hele dag vol met meetings en je mail bijwerken. Daar komt weinig creativiteit uit. Nu moet je daar ergens uitstappen om die creatieve ontwikkeling in te zetten. Dat vind ik persoonlijk wel.. Ja, moeilijker om nu echt actief te doen.” R15.

4.3.3 Analyse

In deze paragraaf wordt de laatste empirische deelvraag beantwoord, namelijk: ‘*Hoe beïnvloeden informele netwerken innovatie binnen het cluster Stadsontwikkeling in de context van telewerken?*’. Allereerst wordt hierbij ingegaan op de inhoud van informele netwerken, waarna op ontwikkeling van deze netwerken wordt ingegaan.

Inhoud

Volgens de respondenten is het *adviesnetwerk* essentieel voor innovatie. Dit netwerk heeft een positieve rol in het waarborgen van innovatie, omdat het leidt tot het gezamenlijk oplossen van problemen en kennisdeling. Thuiswerken belemmert dit volgens de respondenten, omdat hoofdzakelijk formeel kennis wordt gedeeld en individuen zich inhouden om informeel kennis te delen. Ook de literatuur stelt dat het informele adviesnetwerk een belangrijke bron is van kennisdeling waarin onderling informatie wordt ingewonnen over bijvoorbeeld innovaties (Adler & Kwon, 2002; Sanders, 2001). Binnen de literatuur wordt ook gezien dat fysieke ontmoetingen bij het koffiezetapparaat en het kruisen van collega's uit andere kantoortuinen een effectieve manier is om een nieuw idee bij iemand te toetsen, wat wordt beperkt door telewerken (Ale Ebrahim et al., 2009). Daarnaast beperkt telewerken ook hoofdzakelijk stilzwijgende kennis, wat zich kenmerkt in bepaalde onderliggende veronderstellingen (Persson, 2020).

Het *invloedsnetwerk* wordt door de respondenten hoofdzakelijk benut om collega's te stimuleren of om hun ideeën te toetsen. Dit heeft een positieve invloed op innovatie, omdat deze beïnvloeding de draagkracht voor een idee kan versterken. Dit wordt door de literatuur ondersteund, waarin wordt gesteld dat interpersoonlijke beïnvloeding een betrouwbare bron is om innovatie te promoten (Greszczuk et al., 2018).

Als laatste wordt het *vertrouwensnetwerk* door de respondenten gezien als een belangrijk netwerk waarin het vertrouwen leidt tot een prettige discussievorming, dat weer innovatie bevordert. Telewerken beïnvloedt dit negatief, omdat conflicten in mindere mate kunnen worden opgelost en het opbouwen van een vertrouwensrelatie moeilijker is als men elkaar niet fysiek kan ontmoeten. Dit is niet in lijn met de veronderstellingen uit de literatuur, die het vertrouwensnetwerk juist zien als een middel om delicate informatie te delen en opportunistisch gedrag verminderd (Klijn et al., 2010; Krackhardt & Hanson, 2001). Het vriendschapsnetwerk is niet in de resultaten teruggekomen.

Ontwikkeling

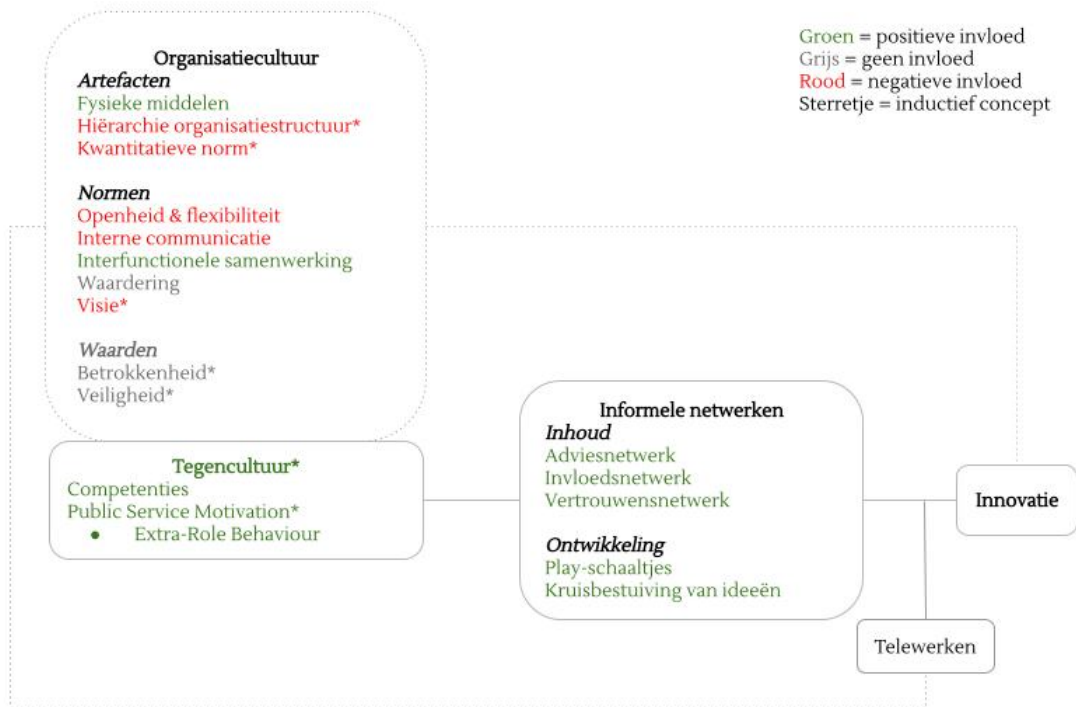
Vervolgens tonen de resultaten het belang van de ontwikkeling van de informele netwerken. De respondenten zoeken hoofdzakelijk collega's op met een open houding voor innovatie om hun motivatie voor innovatie niet te verliezen. Homan (2008) noemt deze groep met een open houding voor innovatie: play-schaaltjes. Voor het bedenken van ideeën is het van belang dat dit gebeurt in een omgeving die innovatie aanmoedigt, waardoor het van belang is dat deze play-schaaltjes aanwezig zijn (Bland et al.,

2010). Een ander argument voor het opzoeken van gelijkgestemden in het innovatieproces is dat collega's met culturele of professionele verschillen worden opgezocht, dit kan leiden tot ineffectieve communicatie, wat een belemmering is voor innovatie (Bland et al., 2010).

Tegelijkertijd wordt volgens de respondenten ook in enkele gevallen opzettelijk discussie gezocht met personen met een gesloten houding voor vernieuwing, omdat dit vaak nieuwe perspectieven brengt, wat weer kan leiden tot meer ideeën en een verhoogd probleemoplossend vermogen. De mogelijkheid om 'andersgestemden' te kunnen ontmoeten speelt hierbij een belangrijke rol. Echter, deze collega's moeten tijdens telewerken actief worden opgezocht, wat door de intensieve werklast vaak niet lukt. Hierdoor richten de respondenten zich vaak alsnog op collega's waarvan ze weten dat ze daar innovatieve steun van verkrijgen. De literatuur ondersteunt dat door confrontaties met collega's met andere inzichten over vernieuwing kruisbestuivingen kunnen ontstaan die innovatie weer bevorderen (Bekkers et al., 2011; Homan, 2008). Daarnaast erkent de literatuur dat het gebrek aan tijd een barrière kan vormen in het opzoeken van collega's die specifieke kennis nodig hebben en leidt tot onvoldoende interactie tussen individuen (Riege, 2005).

4.4 Analysemodel

Gebaseerd op de resultaten en analyse kan onderstaand analysemodel worden opgetekend (zie fig. 4). Allereerst blijkt uit de empirie dat de organisatiecultuur een negatieve invloed heeft op innovatie. Zowel binnen de artefacten als binnen de normen zijn de determinanten overwegend van negatieve invloed. De waarden blijken geen directe invloed te hebben op innovatie. Opvallend is dat de tegencultuur, een inductief concept, wel een sterke positieve invloed heeft op innovatie. Waar de dominante organisatiecultuur nauwelijks innovatie stimuleert, vormt de tegencultuur een sterk gemotiveerde tegenbeweging tegen die met de juiste competenties, PSM en extra-role behaviour innovatie wel nastreeft. Ten tweede hebben informele netwerken, zoals verwacht, een positieve invloed op innovatie. Deze innovatie-stimulerende netwerken lijken worden gedreven door de tegencultuur, waarbij hoofdzakelijk collega's worden opgezocht met een open houding voor vernieuwing. Kennisdeling, discussievorming en onderlinge spontane ontmoetingen lijken belangrijke aanjagers om ideeën te verspreiden of draagvlak te vinden voor de implementatie van een innovatie. Als laatste kan worden gesteld dat telewerken deze invloed van informele netwerken op innovatie belemmert. Doordat door telewerken minder kennis wordt gedeeld, discussie wordt gevoerd en minder onderlinge ontmoetingen plaatsvinden hebben informele netwerken minder de kans om innovatie te stimuleren. Telewerken blijkt daarnaast een minimale invloed te hebben op de organisatiecultuur, waarbij enkel de interne communicatie negatief wordt beïnvloed.



Figuur 4. Analysemodel

H5. Conclusie en discussie

Dit laatste hoofdstuk presenteert de conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van dit kwalitatieve onderzoek. Dit onderzoek betreft een casestudie die middels semigestructureerde interviews en een focusgroep antwoord geeft op de deelvragen. Deze deelvragen leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag: **Hoe beïnvloeden organisatiecultuur en informele netwerken organisatie innovatie in de context van telewerken bij het cluster Stadsontwikkeling bij de gemeente Rotterdam?** Vervolgens wordt in de theoretische en methodologische reflectie de limitaties beschreven. Hieruit volgen enkele praktische aanbevelingen.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

Ter beantwoording van de hoofdvraag wordt allereerst ingegaan op de determinanten van organisatiecultuur die de innovatie beïnvloeden en ten tweede door de rol van de informele netwerken te bespreken.

De invloed van organisatiecultuur op innovatie in de context van telewerken kan tweeledig worden beantwoord. Allereerst blijkt uit de analyse dat de diverse determinanten van organisatiecultuur hoofdzakelijk een negatieve invloed hebben op innovatie. Waar Hogan en Coote (2014) stellen dat verschillende artefacten, normen en waarden van een organisatiecultuur innovatie kunnen stimuleren, blijkt uit de resultaten dat deze determinanten uit de artefacten, normen en waarden innovatie juist grotendeels belemmeren of geen invloed hebben op innovatie in een publieke organisatie. De determinanten *hiërarchische organisatiestructuur*, *kwantitatieve norm* en *openheid en flexibiliteit* beïnvloeden innovatie negatief door de bureaucratische insteek, de prestatiegerichtheid en gesloten houding voor vernieuwing die daaruit voortvloeit. Dit zorgt ervoor dat de organisatie hoofdzakelijk gericht is op behoud en innovatie daarom niet wordt geprioriteerd. Deze tendens wordt ook herkend door de literatuur omtrent innovatie in de publieke sector (Bommert, 2010; Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003; Vigoda-Gadot et al., 2008). Daarnaast blijkt uit de resultaten dat het gebrek aan een *innovatievisie* innovatie negatief beïnvloedt. Zonder een dergelijke visie wordt ervaren dat innovatie niet door de organisatie wordt ondersteund waardoor innovatie ook minder wordt nagejaagd, zoals ook Sørensen & Torfing (2012) stellen. Deze determinanten overschaduwden de artefacten en normen die wel een positieve bijdrage leveren aan innovatie waaronder de *fysieke middelen*, in het bijzonder het kennis- en innovatiebudget. Deze bevinding is een toevoeging op de literatuur omtrent innovatiebudget, omdat het laat zien dat een dergelijk budget ook symbolisch kan zijn, doordat de organisatie zo uitdraagt innovatie van belang te vinden (Borins, 2001; Windrum, 2008).

Ten tweede blijkt uit de analyse dat ondanks dat de dominante organisatiecultuur innovatie belemmerd, innovatie door middel van een ‘tegencultuur’ kan worden nagestreefd. Deze bevinding laat zien dat deze groep, middels hun sociale competenties en gedreven door PSM, innovatie alsnog ‘onder de radar’ kan nastreven. Door de determinanten uit de dominante organisatiecultuur hangt het van deze groep af in hoeverre innovatie bottom-up wordt nagestreefd. Deze groep levert een belangrijke bijdrage aan innovatie doordat zij de urgentie zien van innovatie in de publieke sector en daardoor innovatie zelfstandig en los van de formele organisatiestructuur in gang proberen te zetten. Telewerken bleek nauwelijks een rol te spelen in de invloed van organisatiecultuur op innovatie en was enkel bepalend voor de interne communicatie.

De invloed van informele netwerken op innovatie in de context van telewerken kan op twee wijzen worden uitgelegd. Allereerst vangen de netwerken veel op waar de organisatiecultuur te kort komt. Uit

de analyse blijkt dat informele netwerken een essentiële rol hebben in het najagen van innovatie. Zo wordt in de adviesnetwerken hoofdzakelijk kennis gedeeld en problemen opgelost ten aanzien van innovatie en wordt onder de invloed netwerken gelobbyd en aangemoedigd om tot innovatie komen. In tegenstelling tot de literatuur leiden de vertrouwensnetwerken niet enkel tot meer delicate informatie en een betere samenwerking, maar ook tot meer veiligheid om discussies aan te gaan (Brass, 1984; Gibbons, 2004). Indien een organisatiecultuur weinig artefacten, normen en waarden bezit die innovatie bevorderen, wordt - door de personen uit de tegencultuur - middels de informele wegen innovatie wel nagejaagd door personen op te zoeken die open staan voor innovatie, zodat via deze informele netwerken meer draagvlak ontstaat voor innovatie.

Echter, daarnaast moet worden gesteld dat de invloed van informele netwerken wordt beperkt door de context van telewerken. Gebaseerd op de analyse heeft telewerken namelijk minder kennisdeling en minder discussievorming als gevolg, wat ten nadele is van de inhoud van de netwerken. Tegelijkertijd wordt ook de ontwikkeling van deze netwerken door telewerken beperkt, omdat men veel meer moeite moet doen om personen buiten het eigen informele netwerk te ontmoeten en te spreken. Dit leidt ertoe dat veel beroep wordt gedaan op dezelfde personen. Dit heeft enerzijds als gevolg dat weinig nieuwe invalshoeken worden geraadpleegd om nieuwe ideeën te genereren. Ook kan dit leiden tot minder draagvlak om een innovatie te implementeren, omdat minder informatie wordt verspreid over een innovatie.

Concluderend kan worden gesteld dat organisatiecultuur innovatie negatief beïnvloedt, maar dat innovatie wel sterk wordt gestimuleerd door informele netwerken. Doordat een groot aantal determinanten binnen organisatiecultuur innovatie belemmeren, zorgt de tegencultuur ervoor dat innovatie alsnog binnen de organisatie wordt gewaarborgd. De informele netwerken zijn voor deze tegencultuur een effectief middel om innovatie na te streven middels kennisdeling, beïnvloeding en onderling vertrouwen. Echter, de context van telewerken leidt ertoe dat de invloed van deze informele netwerken wordt gematigd. Het blijkt dat in de huidige wereld met vele online samenwerkingstools er nog altijd geen vervanging is voor informele samenkomsten die zorgen dat het ‘innovatie-virus’ middels kennisdeling, discussievorming en spontane ontmoetingen wordt verspreid.

5.2. Discussie

5.2.1 Theoretische reflectie

Een eerste reflectie is gericht op typen innovatie die in dit onderzoek onder aandacht zijn gekomen. Ondanks dat het voordelen heeft om te richten op deze typen innovatie en zo inzicht te bieden in het brede pallet aan innovaties in de publieke sector, heeft het zijn beperkingen. Zo viel het buiten de omvang van deze studie de invloed te onderzoeken van organisatiecultuur en informele netwerken per innovatie-typen. Tegelijkertijd kan worden afgevraagd welke bijdrage dat zou leveren, omdat de focus van dit onderzoek ligt op het sociale proces rondom innovatie. Toekomstig onderzoek kan zich richten op de verschillende fasen binnen een innovatieproces, zoals het genereren, conceptualiseren en implementeren van ideeën (Bathelt et al., 2017; Bollinger, 2020). Door de focus te leggen op het innovatieproces, kan bijvoorbeeld een diepgaander beeld worden geschetst van welke determinanten van een organisatiecultuur innovatie binnen welke processtap beïnvloeden.

Een tweede theoretische reflectie is gericht op het perspectief op organisatiecultuur. Binnen deze studie is naar de organisatiecultuur van Stadsontwikkeling gekeken met het uitgangspunt dat het cluster een homogene cultuur heeft, ondanks dat Stadsontwikkeling bestaat uit diverse directies, afdelingen en teams. Uit de resultaten blijkt dat deze organisatiecultuur niet zo uniform is als dat de

cultuur is benaderd, wat blijkt uit de tegencultuur die zich naast de dominante organisatiecultuur beweegt. Een volgend onderzoek kan zich bijvoorbeeld wenden tot Martin (1992) die stelt vanuit het integratie-, differentiatie en fragmentatieperspectief naar organisatiecultuur kan worden gekeken.

Een derde reflectie is dat dit onderzoek het raamwerk van Hogan en Coote (2014) benut die middels de theorie van Schein (1983) diverse innovatie-bevorderende determinanten van een organisatiecultuur aanstippen. Een limitatie is dat dit raamwerk is gebaseerd op de private sector, terwijl dit onderzoek zich focust op de publieke sector. Toekomstig onderzoek kan zich voortbouwen op dit onderzoek, door verder in te gaan op de specifieke determinanten van een organisatiecultuur in publieke organisaties, waardoor dieper inzicht wordt verkregen hoe innovatie wordt beïnvloed in de publieke sector en verder wordt gekeken dan de hiërarchische organisatiestructuur en de beperkte openheid en flexibiliteit. In deze lijn kan ook worden aanbevolen om de invloed van PSM op innovatie mee te nemen.

5.2.2 Methodologische reflectie

Deze methodologische reflectie start met de steekproefpopulatie. Binnen dit onderzoek zijn alleen personen geïnterviewd die zichzelf als innovatief beschouwen en twee jaar bij Stadsontwikkeling in dienst zijn, omdat deze actoren gedegen antwoord kunnen geven op vragen omtrent innovatie, organisatiecultuur en informele netwerken. De eerste groep personen is aangewezen door het netwerk van de onderzoeker, waarna de respondenten andere potentiële respondenten hebben doorverwezen die ook als pionier worden gezien (Babbie, 2010). Door deze steekproefmethode kan een vertekend beeld omdat innovatieve mensen de organisatiecultuur juist al snel als onvoldoende innovatief ervaren, omdat ze zelf hogere verwachtingen hebben. Een aanbeveling voor nader onderzoek is om een enkel team uit te lichten, omdat binnen een team de verschillende rollen en houdingen tegenover innovatie kunnen worden belicht.

Een tweede methodologische limitatie is dat de netwerken onvoldoende in kaart zijn gebracht door de kwalitatieve aard van dit onderzoek. Vanwege de omvang van het onderzoek zijn slechts 19 respondenten geïnterviewd en een aanvullende focusgroep gehouden om specifiek in te kunnen gaan op de inhoud en ontwikkeling van de informele netwerken. Idealiter wordt binnen een onderzoek over netwerken ook de dichtheid van het netwerk met behulp van een kwantitatieve studie in kaart gebracht, bijvoorbeeld middels *social network analysis* (Tichy et al., 1979). Dit helpt om beter begrip te krijgen van de afhankelijkheden tussen actoren en het karakteriseren van hun gedrag (Tabassum et al., 2018). Voor toekomstig onderzoek kan dit boeiend zijn, omdat zo kan worden onderzocht welke actoren en welke rollen worden opgezocht voor innovatie, zodat ook inzicht kan worden gekregen in de diversiteit van het netwerk en welke ‘pioniers’ de hoofdrol spelen om innovatie te borgen. Dit leert ons waar het schort en hoe dit netwerk ons kan helpen om innovatie binnen de organisatie te stimuleren (Whelan, 2011).

Een laatste methodologische limitatie is de beperkte interne en externe validiteit van het onderzoek. Voor dit onderzoek zijn slechts 19 interviews afgenomen en is een focusgroep gehouden. Daarnaast zijn de onderzoeksvariabelen breed bevraagd met het gevolg dat niet alle concepten in de interviews zijn genoemd, zoals ‘succes’, ‘competenties en professionalisering’ en ‘het nemen van risico’s’. Daarnaast is dit onderzoek een casestudie, waarbij de bevindingen van toepassing zijn op het cluster Stadsontwikkeling in de gemeente Rotterdam. Hierdoor zijn de mogelijkheden om het onderzoeksuitkomsten te generaliseren gering (Van Thiel, 2014). Ter vergroting van de interne en externe validiteit kan toekomstig onderzoek zich richten op een kwantitatieve onderzoeksmethode met een grotere steekproef, wat leidt tot een verhoogde verzadiging zodat de onderzoeksbevindingen gegeneraliseerd kunnen worden (Babbie, 2010).

5.3 Praktische aanbevelingen

Deze laatste paragraaf stelt een drietal praktische aanbevelingen voor aan het cluster Stadsontwikkeling. De rode lijn binnen deze aanbevelingen is het advies om het innovatieproces meer ‘aan de oppervlakte’ van de organisatie te halen, waardoor de organisatie minder afhankelijk is van tendensen ‘onder de radar’ opereren.

1. Draag het belang van innovatie uit

Uit dit onderzoek is gebleken dat symboliek een belangrijke stimulans is voor innovatie. Zo draagt het kennis- en innovatiebudget uit dat de organisatie waarde hecht aan innovatie, wat stimulerend werkt. Echter, Stadsontwikkeling heeft niet de reputatie van een innovatieve organisatiecultuur. Een aanbeveling is dan ook om het belang van innovatie meer uit te dragen. Gebaseerd op de resultaten kan worden gesteld dat een innovatievisie kan helpen om innovatie te stimuleren, omdat een innovatievisie het signaal uitstraalt dat innovatie bij de organisatie hoort en zo ook duidelijke doelstellingen worden gesteld om innovatie beter te borgen.

2. Creëer digitale ontmoetingsplaatsen

Naast dat wordt aanbevolen om innovatie uit te dragen, is het ook van belang dat innovatie een vaste plek krijgt binnen de organisatie. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers het moeilijk vinden om tijdens telewerken hun collega's buiten hun netwerken te ontmoeten. De gemeente Rotterdam blijft hoofdzakelijk telewerken, waardoor wordt aanbevolen om een Microsoft-Teamskanaal te organiseren waar collega's terecht kunnen indien ze iemand nog hebben om mee te sparren of informatie uit te wisselen. Ook kan het nuttig zijn om een dergelijke ontmoetingsplaats te creëren met innovatie-thema, waarbij bijvoorbeeld informatie kan worden gedeeld over het aanvragen van een innovatie-budget of tips over het besluitvormingsproces van innovatie.

3. Stimuleer onderling contact met #tags

Voortbouwend op de voorgaande aanbeveling, wordt aanbevolen om medewerkers binnen Stadsontwikkeling aan te moedigen om hun biografie op intranet actief bij te houden. Het intranet van de gemeente Rotterdam heeft de mogelijkheid om met tags informatie over elkaar te zoeken. Binnen dit digitale tijdperk waarbij medewerkers elkaar minder snel tegenkomen is het van belang dat collega's elkaar toch kunnen blijven vinden. Door actief gebruik te maken van deze tags kunnen collega's met bijvoorbeeld de tag: *governance-innovatie* makkelijk worden gevonden, zonder dat daar veel toevallige ontmoetingen voor nodig zijn. Dit kan helpen bij het vormen van samenwerkingen om bepaalde innovaties na te streven.

Literatuurlijst

- Aalbers, H. L. (2012). *Organizing intra-organizational networks for innovation*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17–40.
- Agneessens, F., & Wittek, R. (2012). Where do intra-organizational advice relations come from? The role of informal status and social capital in social exchange. *Social Networks*, 34(3), 333–345.
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian journal of basic and applied sciences*, 3(3), 2653–2669.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1987). Management issues facing new product teams in high technology companies. *Advances in industrial and labor relations*, 4(191), 221.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X19899722. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Baarda, D., De Goede, M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek, 2de editie*.
- Babbie, E. (2010). The practice of social research-12. *Belmont: Wadsworth*.
- Baer, M., Evans, K., Oldham, G. R., & Boasso, A. (2015). The social network side of individual innovation: A meta-analysis and path-analytic integration. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 191–223.
- Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, 325345.
- Bartel, C. A., & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization science*, 20(1), 107–117.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112–121.
- Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving. *Organization studies*, 5(1), 43–66.
- Bathelt, H., Cohendet, P., Henn, S., & Simon, L. (2017). *The Elgar companion to innovation and knowledge creation*. Edward Elgar Publishing.
- Bekkers, V. (2011). *Innovation in the Public Sector Linking Capacity and Leadership*. Springer.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). Linking innovation to the public sector: Contexts, concepts and challenges. In *Innovation in the public sector* (pp. 3–32). Springer.
- Bekkers, V., Korteland, E., Müller, E., & Simons, M. (2006). Diffusie en adoptie van

- innovaties in de publieke sector. *Center for Public Innovation*.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
- Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432–455. <https://doi.org/10.1080/13594320701514728>
- Bland, T., Bruk, B., Kim, D., & Lee, K. T. (2010). Enhancing public sector innovation: Examining the network-innovation relationship. *The innovation journal: The public sector innovation journal*, 15(3), 1–17.
- Bøgh Andersen, L., & Serritzlew, S. (2012). Does Public Service Motivation Affect the Behavior of Professionals? *International Journal of Public Administration*, 35(1), 19–29. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.635277>
- Bollinger, S. R. (2020). Creativity and forms of managerial control in innovation processes: Tools, viewpoints and practices. *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 214–229. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0153>
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*, 11(1), 15–33.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual capital*.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763–781.
- Buurman, M., Delfgaauw, J., Dur, R., & Van den Bossche, S. (2012). Public sector employees: Risk averse and altruistic? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(3), 279–291.
- Cavaliere, V., & Lombardi, S. (2015). Exploring different cultural configurations: How do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors? *Journal of Knowledge Management*.
- CBS. (2020, december 30). *Aantal gemeenten daalt in 2021 verder tot 352*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/53/aantal-gemeenten-daalt-in-2021-verder-tot-352>
- Cohendet, P., & Simon, L. (2015). Introduction to the special issue on creativity in innovation. *Technology Innovation Management Review*, 5(7).
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2001). Beyond answers: Dimensions of the advice network. *Social Networks*, 23(3), 215–235. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(01\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(01)00041-7)
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154–1191.
- Cuijpers, M., Guenter, H., & Hussinger, K. (2011). Costs and benefits of inter-departmental innovation collaboration. *Research Policy*, 40(4), 565–575.

- <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.12.004>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45–65.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146–166.
- Dekker, F., & Koster, F. (2020). Thuiswerken en innovatie: Het gaat er niet om waar je werkt. *Mens en maatschappij*, 95(4), 321–337.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European journal of innovation management*.
- Dockery, M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *Bentley: Bankwest Curtin Economics Centre*.
- Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Heckscher, C. (2016). Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 31–41.
- García, N., Sanzo, M. J., & Trespalacios, J. A. (2008). New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, interfunctional integration, and innovation type. *Technovation*, 28(11), 713–725.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.001>
- García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. *Journal of Business Research*, 68(5), 1094–1104.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.012>
- Gemeente Rotterdam. (z.d.-a). *Begroting2018*.
<https://begroting2018.rotterdam.nl/p163539/formatie-en-bezetting>
- Gemeente Rotterdam. (z.d.-b). *Stadsvisie*. <https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/stadsvisie/>
- Gemeente Rotterdam. (2020). *Jaarplan cluster Stadsontwikkeling 2020*.
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R., & Van Twist, M. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 19(5), 621–639.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.
- Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2020). Interorganizational collaboration strategies and innovation abandonment: The more the merrier? *Industrial Marketing Management*, 90, 679–692.
- Greszczuk, C., Mughal, F., Mathew, R., & Rashid, A. (2018). Peer influence as a driver of technological innovation in the UK National Health Service: A qualitative study of clinicians' experiences and attitudes. *BMJ Innovations*, 4(2), 68.
<https://doi.org/10.1136/bmjinnov-2017-000208>
- Harris, M., & Albury, D. (2009). The innovation imperative. *NESTA, London*.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public*

- money and management*, 25(1), 27–34.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public administration review*, 73(6), 821–830.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657–693.
- Hautamäki, A., & Oksanen, K. (2016). Sustainable innovation: Solving wicked problems through innovation. In *Open Innovation: A Multifaceted Perspective: Part I* (pp. 87–110). World Scientific.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609–1621.
- Homan, T. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering*. Kluwer.
- Homan, T. (2019). *De veranderende gemeente*.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114–139.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.
- Jia, P., MirTabatabaei, A., Friedkin, N. E., & Bullo, F. (2015). Opinion Dynamics and the Evolution of Social Power in Influence Networks. *SIAM Review*, 57(3), 367–397.
- Johnson, J. D. (1990). Effects of communicative factors on participation in innovations. *The Journal of Business Communication* (1973), 27(1), 7–23.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*.
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193–221.
<https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector—today and beyond*.
- Koster, F. (2016). *Zelf doen is optellen: Samenwerken is vermenigvuldigen: Organisaties, relaties, innovaties*.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (2001). 16 informal networks: The company behind the chart. *Creative Management*, 202.
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 123–140.
- Kratzer, J., Gemünden, H. G., & Lettl, C. (2008). Balancing creativity and time efficiency in multi-team R&D projects: The alignment of formal and informal networks. *R&D Management*, 38(5), 538–549.
- Kuipers, K. J. (2009). Formal and Informal Network Coupling and Its Relationship to Workplace Attachment. *Sociological Perspectives*, 52(4), 455–479. JSTOR.
<https://doi.org/10.1525/sop.2009.52.4.455>
- Lewis, J. M., Considine, M., & Alexander, D. (2011). Innovation inside government: The importance of networks. In *Innovation in the public sector* (pp. 107–133). Springer.
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management*.

- Liu, C.-H. (2013). The processes of social capital and employee creativity: Empirical evidence from intraorganizational networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3886–3902.
- Loos, E. (2006). Innovatie aan het werk. *Onderzoek op locatie naar succes-en faalfactoren van*.
- Love, J. H., & Roper, S. (2009). Organizing innovation: Complementarities between cross-functional teams. *Technovation*, 29(3), 192–203.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.07.008>
- Mack, W., Green, D., & Vedlitz, A. (2008). Innovation and implementation in the public sector: An examination of public entrepreneurship. *Review of policy research*, 25(3), 233–252.
- Mallick, E., Pradhan, R. K., Tewari, H. R., & Jena, L. K. (2019). Creating competitive advantage through informal networks: Evidence from Indian healthcare industries. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 10(3), 299–321.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2004). The logic of appropriateness. In *The Oxford handbook of political science*.
- Martens, J. (2014). Stories of innovation: Roles, perspectives, and players. *European Journal of Training and Development*.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52–64.
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2016). *Culture and psychology*. Nelson Education.
- Matthews, M. (2009). Fostering creativity and innovation in cooperative federalism—The uncertainty and risk dimensions. *Critical reflections on Australian Public Policy*, 59–70.
- McConnell, A. (2018). Rethinking wicked problems as political problems and policy problems. *Policy & Politics*, 46(1), 165–180.
- McNabb, D. E. (2017). *Research methods in public administration and nonprofit management*. Routledge.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81.
- Monge, P. R., Cozzens, M. D., & Contractor, N. S. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization science*, 3(2), 250–274.
- Moore, M. H. (2005). Break-through innovations and continuous improvement: Two different models of innovative processes in the public sector. *Public Money and Management*, 25(1), 43–50.
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public management review*, 10(1), 3–20.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of marketing research*, 34(1), 91–106.
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors

- influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 231–240.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1(1), 40.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management decision*.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18(S1), 187–206.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management annals*, 3(1), 463–502.
- Osborne, S. P. (2013). *Voluntary organizations and innovation in public services*. Routledge.
- Parry, K., & Proctor-Thomson, S. (2002). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of change management*, 3(4), 376–399.
- Penn, A., & Hillier, B. (1992). *The social potential of buildings: Spatial structure and the innovative milieu in scientific research laboratories*. Ministère de l'Équipement du Logement et des Transports, Ministère de l'Énergie et des Ressources.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692–699.
- Persson, P. (2020). *Knowledge sharing while teleworking: How it occurs, differences and knowledge sharing barriers*.
- Potts, J., & Kastelle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation*, 12(2), 122–137.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Taken van een gemeente*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W., & Fang, F. (2020). Inter-organizational governance: A review, conceptualisation and extension. *Production Planning & Control*, 31(6), 453–469.
- Sanders, K. (2001). Informele netwerken binnen arbeidsorganisaties. *Netwerken en sociaal kapitaal*, 43.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Seidel, V. P., & O'Mahony, S. (2014). Managing the repertoire: Stories, metaphors, prototypes, and concept coherence in product innovation. *Organization Science*, 25(3), 691–712.
- Simonetti, R., Archibugi, D., & Evangelista, R. (1995). Product and process innovations: How are they defined? How are they quantified? *Scientometrics*, 32(1), 77–89.
- Song, X., Shi, W., Ma, Y., & Yang, C. (2015). Impact of informal networks on opinion

- dynamics in hierarchically formal organization. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 436, 916–924. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2015.05.051>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal*, 17(1), 1–14. Business Premium Collection.
- Tabassum, S., Pereira, F. S., Fernandes, S., & Gama, J. (2018). Social network analysis: An overview. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 8(5), e1256.
- Tang, L.-L., & Yeh, Y.-L. (2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *品質學報*, 22(5), 461–481.
- Teisman, G., & van Buuren, A. (2011). *Van kennishamsteraars naar innovatiemakelaars. Reflecties op een vitale kennis-en innovatie-infrastructuur water.*
- Thiel, S. van. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction.*
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations.* Prentice-Hall, Inc.
- Van Kleef, D., Steen, T., & Schott, C. (2019). Informal socialization in public organizations: Exploring the impact of informal socialization on enforcement behaviour of Dutch veterinary inspectors. *Public Administration*, 97(1), 81–96.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2017). Clarifying the relationship between public service motivation and in-role and extra-role behaviors: The relative contributions of person-job and person-organization fit. *The American Review of Public Administration*, 47(6), 699–713.
- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction.* Routledge.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). PUBLIC SECTOR INNOVATION FOR EUROPE: A MULTINATIONAL EIGHT-COUNTRY EXPLORATION OF CITIZENS' PERSPECTIVES. *Public Administration*, 86(2), 307–329.
- Vigoda-Gadot, E., & Vigoda-Gadot, E. M. (2003). *Managing collaboration in public administration: The promise of alliance among governance, citizens, and businesses.* Greenwood Publishing Group.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.
- Waldstrøm, C. (2001). *Informal networks in organizations: A literature review.* Citeseer.
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public administration*, 84(2), 311–335.
- Whelan, C. (2011). Network dynamics and network effectiveness: A methodological framework for public sector networks in the field of national security. *Australian journal of public administration*, 70(3), 275–286.
- Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. *Innovation in public*

sector services: Entrepreneurship, creativity and management, 3–20.

- Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., Van Thiel, S., & in Cooperation with the COBRA Network. (2014). Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45–66.
- Zerella, S., Von Treuer, K., & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1–10.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23–27.

Bijlagen

Bijlage I. Semigestructureerd interviewschema

Topic	Vragen
Voorwoord	<p>Graag wil ik je hartelijk danken voor je tijd en medewerking aan dit interview. Als je geen bezwaar hebt zou ik het onderzoek graag willen opnemen, met de geldende AVG-richtlijnen daarbij meegenomen. Het interview wordt anoniem uitgewerkt en daarna verwijderd. De resultaten kunnen daarmee ook niet worden herleid naar individuen. Heb je hier nog vragen over? Dan kunnen we met de opname en het interview van start gaan.</p> <p>Introductie van interviewer Laat ik beginnen met mezelf voor te stellen. Ik ben Michelle Weijland en ik volg momenteel de 1-jarige master Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het laatste half jaar wordt ingevuld met een onderzoeksstage bij de gemeente Rotterdam</p> <p>Omschrijving van het onderzoek Tijdens de stage onderzoek ik innovatie en de invloed van informele netwerken binnen de organisatie en organisatiecultuur, waarvoor ik dan ook graag een interview met je zou willen afnemen over jouw visie hierop en alles wat daaromheen hangt. Het duurt ongeveer een uurtje!</p> <p>Goed om te weten is dat er geen goede of foute antwoorden mogelijk zijn. Ik ben vooral benieuwd naar wat hoe jij tegen de zaken aankijkt.</p>
Context en algemeen beeld	<ul style="list-style-type: none"> • Kun je bij wijze van inleiding de gemeente Rotterdam, en het cluster Stadsontwikkeling in het bijzonder, als organisatie kunnen omschrijven? <p>Goed om een stukje context te hebben. Nu zou ik graag willen weten hoe je naar innovatie kijkt en hoe je denkt dat organisatiecultuur en informele netwerken innovatie beïnvloeden. We beginnen met innovatie.</p>
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe kom je innovatie tegen binnen je dagelijkse werkzaamheden? • Welke innovatie is voor jou zo'n voorbeeld waarbij je denkt: dit straalt echt vernieuwing uit? • Wat is de invloed van deze innovaties?
Organisatie cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Kun je de organisatiecultuur van Stadsontwikkeling omschrijven? • Welke (zichtbare) elementen zijn typerend voor jullie organisatie en welke impact hebben deze elementen op innovatie? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoe faciliteert Stadsontwikkeling deze innovaties?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Waarin zie je dat Stadsontwikkeling innovatie aanmoedigt? ○ Welke elementen van de organisatiecultuur van Stadsontwikkeling zie je voorbijkomen die innovatie bevorderen of juist belemmeren? ● Wat zijn onderliggende normen en waarden die de organisatiecultuur beïnvloeden? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoe wordt omgegaan met successen ten aanzien van innovatie? Word je daarin gewaardeerd? ○ In hoeverre wordt er onderling gecommuniceerd of onderling samengewerkt om innovatie te bevorderen? ○ Welke competenties worden binnen de organisatie als belangrijk gezien die innovatie kunnen najagen? ○ In hoeverre is het de norm om verantwoordelijkheid te nemen voor innovatie? ○ In hoeverre wordt risico genomen ten aanzien van innovatie? ● Zijn er elementen veranderd binnen de organisatiecultuur die zijn veranderd tijdens de periode van thuiswerken?
Intraorganisat nele informele netwerken	<ul style="list-style-type: none"> ● Hoe ontmoet je collega's buiten je eigen netwerk? ● Als je met innovatie aan de slag gaat of als je binnen een innovatief proces hulp of inspiratie nodig hebt, met wie (welke type collega) zoek je dan contact? ● In welke situaties zoek je collega's op, los van je formele afspraken? ● Wat is de invloed van thuiswerken op deze informele netwerken?
* Korte samenvatting van de beantwoording van de vragen *	
Afsluiting	<p>Inmiddels zijn we bij het einde van het interview beland.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Zijn er nog dingen die je kwijt wil t.a.v. het interview of aspecten die we hebben gemist? ● Heb je nog vragen over interview of de uitwerking daarvan? <p>Hartelijk dank voor je medewerking!</p>

Bijlage II. Onderzoek-introductie focusgroep

Innoveren en thuiswerken?

Onderzoek naar innovatie

Hoi allemaal, ik ben Michelle Weijland en per 1 februari loop ik stage bij Organisatieontwikkeling. Vanuit de bestuurskunde-master Management van HR en verandering onderzoek ik innovatie binnen SO, hoe innovatie tot stand komt en vanuit welke drijfveer. Tijdens het onderzoek zoek ik antwoord op de volgende vraag:

“Hoe beïnvloeden organisatiecultuur en intraorganisationele informele netwerken innovatie binnen de context van telewerken?”

Hoe belangrijk was dat koffiezetapparaat?

Met jullie zou ik graag in gesprek willen over hoe jullie de huidige thuiswerk-situatie ervaren in relatie tot innovatie. En wat jullie daarin opmerken over de organisatiecultuur of wat jullie zien binnen jullie informele netwerken.

Ik ben benieuwd hoe jullie tegen de zaken aankijken, waar jullie tegenaan lopen of wat goed gaat. Hiervoor heb ik de hulp van Mentimeter ingeschakeld, waar ik eerst vraag naar de positieve aspecten van thuiswerken in relatie met innovatie en daarna de negatieve kenmerken. Daarna wil ik graag met jullie het hebben hoe deze tegen elkaar opwegen.

Daarnaast vroeg ik me af of iemand bezwaar heeft dat ik een opname maak? Dan kan ik jullie antwoorden meenemen in m'n onderzoek. De uitkomsten zullen volledig anoniem worden uitgewerkt.

Stellingen:

- Thuiswerken is bevorderlijk voor innovatie
- Thuiswerken kan innovatie in de weg zitten

Michelle Weijland, 27 mei 2021

Bijlage III. Informatie- en toestemmingsformulier

Informatieformulier

Introductie

Voor mijn bestuurskunde-master Management van HR en Verandering doe ik onderzoek over de invloed van organisatiecultuur en informele netwerken op innovatie binnen het cluster Stadsontwikkeling. Het onderzoek richt zich hiernaast op de huidige context van telewerken in de publieke sector. Het is een kwalitatieve studie waarin bestudeerd wordt hoe onderlinge contacten en de bijbehorende organisatiecultuur het bedenken en implementeren van ideeën beïnvloed nu veel medewerkers binnen de gemeente Rotterdam thuiswerken. De aanbevelingen die op basis van de resultaten worden geformuleerd zullen aanknopingspunten vormen om te kijken of innovatie binnen Stadsontwikkeling meer gestimuleerd moet worden, ook als in de toekomst meer thuis moet worden gewerkt. Indien gewenst zal ik de aanbevelingen en resultaten na de afronding van mijn onderzoek naar u toesturen en/of aan u toelichten.

Mocht u hier vragen of opmerkingen over hebben, dan ben ik te bereiken via het telefoonnummer +31620484886 en via het e-mailadres mm.weijland@rotterdam.nl.

Dataverzameling

Om te kunnen bepalen wat de invloed is van organisatiecultuur en informele netwerken op innovatie zal ik middels een interview vragen stellen over uw ervaring met betrekking tot innovatie binnen Stadsontwikkeling. Hiervoor ben ik benieuwd naar uw mening en concrete voorbeelden aangaande innovatie. Om het interview verder te kunnen uitwerken, wil ik graag het interview opnemen. Na de uitwerking van het interview zal de opname worden verwijderd. Deze uitwerking zal strikt confidentieel, anoniem en volgens de AVG-richtlijnen worden uitgevoerd. Dit betekent dat de data ook niet meer te herleiden is naar u als individu.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechterlijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 10 jaar.

Het delen van data

Ik deel de data met mijn begeleider van de gemeente Rotterdam en mijn scriptiebegeleider van Erasmus Universiteit Rotterdam met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met mij, Michelle Weijland via bovenstaand telefoonnummer.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact met me op.

Toestemmingsformulier *Onderzoek over de invloed van organisatiecultuur en informele netwerken op innovatie*

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		

Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		
Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: -- _____

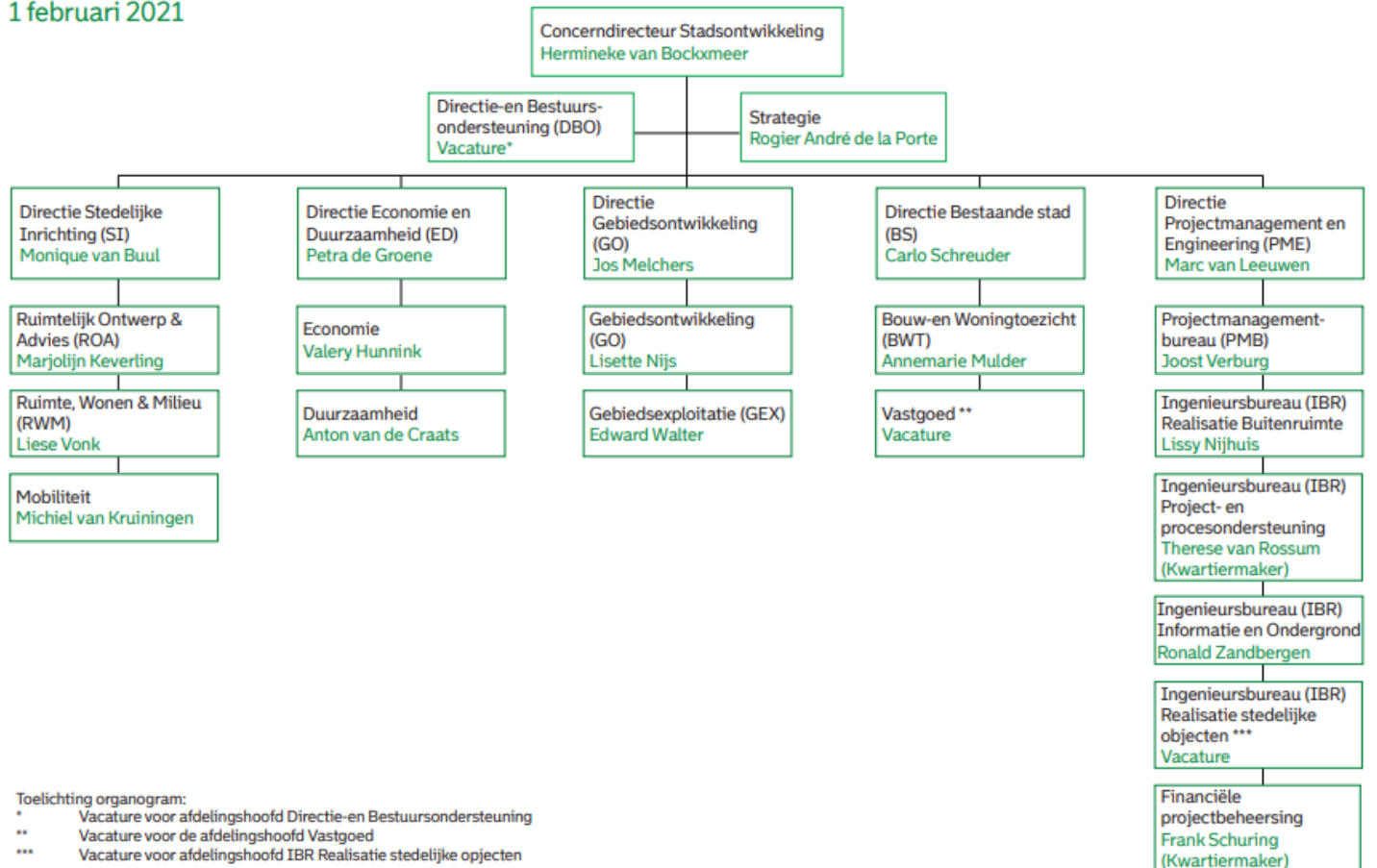
Datum: _____

Handtekening: _____

Bijlage IV. Organogram Stadsontwikkeling

Organogram Stadsontwikkeling

1 februari 2021



Bijlage V. Codeboom

Onderstaand biedt inzicht in hoe te werk is gegaan met de coderen. Uiteindelijk zijn er 942 codes in Excel opgenomen, waardoor door de omgeving slechts een klein gedeelte is opgenomen. In het voorbeeld is de indicator ‘Openheid en flexibiliteit’ te zien.

Re	Citaat	Dimensie	Indicator	Waarde
1	Heel strak georganiseerd.	B3. Normen	B3.2 Openheid en flexibiliteit	B3.2.2 De organisatie en personen zijn flexibel en meegaand
1	Ruimte, in tijd en geld. Het besef dat je hier tijd aan moet besteden om het werk van morgen te kunnen doen. Dat is ook nog niet zo heel vanzelfsprekend. Dat dat er is en dat je het krijgt	B2. Waarden	B2.2 Openheid en flexibiliteit	B2.2.3 De organisatie geeft ruimte om te innoveren
1	Dat is vooral, voor mij zit het in tijd. Tijd om na te denken. Je ziet heel veel collega's die 9 overleggen per dag hebben. Dan zou je s avonds een briljante ingeving kunnen hebben, maar ik denk meestal niet. Ik denk, dit soort dingen kosten tijd.	B2. Waarden	B2.2 Openheid en flexibiliteit	B2.2.3 De organisatie geeft ruimte om te innoveren
1	Daarom ook interessant om verschil te maken tussen innoveren en vernieuwen, omdat heel veel van die dingen waar we mee bezig zijn, het procesmatige, de governance kant, het toch wel is om een andere mindset te hebben ten opzichte van het werk dat je aan het doen bent.	B2. Waarden	B2.2 Openheid en flexibiliteit	B2.2.1 De organisatie verwacht dat medewerkers openstaan voor nieuwe ideeën en daarop acteren
1	Het bewustzijn dat het anders moet is er wel, maar het is moeilijk om dat door te zetten zeg maar. Wat je ziet is dat als we innovaties willen doen dan krijg je daar centjes voor en tijd, maar de echte verandering doorvoeren dat is nog niet zo makkelijk.	B2. Waarden	B2.2 Openheid en flexibiliteit	B2.2.1 De organisatie verwacht dat medewerkers flexibel zijn in het omgaan met nieuwe ideeën
1	Je ziet dat dingen heel moeilijk landen in onze organisatie, omdat we redelijk strak georganiseerd zijn. En heel erg, ja vasthouden aan onze rollen en mandaten en weet ik veel wat allemaal	B3. Normen	B3.2 Openheid en flexibiliteit	B3.2.2 De organisatie en personen zijn flexibel en meegaand
1	Je merkt dat heel moeilijk is om omgeving mee te krijgen en die vernieuwing door te voeren.	B3. Normen	B3.2 Openheid en flexibiliteit	B3.2.2 De organisatie en personen zijn flexibel en meegaand
1	Maar dat komt ook omdat we vaak ook echt op een hele harde manier zijn opgevoed. Ja we zijn staan vaak genoeg in de krant als Rotterdammers als je de afgelopen 10 jaar terug kijkt. Dat zijn vaak niet zulke leuke dingen. Parkeergarages die falen, ambtenaren die zich laten omkopen door mensen die, weet ik veel, discotheken bouwen. Je kan ze allemaal oplepelen. Maar de reactie daarop is steeds strakker organiseren en monitoren.	B3. Normen	B3.2 Openheid en flexibiliteit	B3.2.3 De organisatie en personen zijn flexibel en geven ruimte in de dagelijkse werkzaamheden