

Medewerker-gedreven innovatie door het Zorglab

*Een kwalitatief onderzoek naar hoe het
Zorglab van Zozijn medewerkers meer kan
betrekken bij het innovatieproces*

Bachelor Gezondheidswetenschappen
28 juni 2021

Esmé de Haan & Nina ten Broek

Begeleiders

Dr. Maarten (M) Renkema
Dr. Anna (A.C.) Bos-Nehles
Ivo (I) Veldman

**UNIVERSITY
OF TWENTE.**

ZORGLAB
• Zorgtechnologie bij Zozijn

Algemene informatie

Studenten

Naam: E. de Haan
Studentnummer: sXXXXXX
E-mailadres: -

Naam: N.B.M.A. ten Broek
Studentnummer: sXXXXXX
E-mailadres: -

Opleiding

Bachelor: Gezondheidswetenschappen
Faculteit: Technische Natuurwetenschappen (TNW)

Begeleiding

Universiteit Twente

Eerste begeleider: dr. M. Renkema (Assistant professor, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, Universiteit Twente)

Tweede begeleider: dr. A.C. Bos-Nehles (Assistant professor, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, Universiteit Twente)

Zorglab

Begeleider: I. Veldman (Programmamanager Zorgtechnologie en Digitale Vaardigheden van het Zorglab)

Contactgegevens

Universiteit Twente

Drienerlolaan 5
7522 NB
Enschede

Zorglab

Molenallee 50
7384 AN
Wilp

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Medewerker-gedreven innovatie door het Zorglab'. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Stichting Zozijn Zorg. Deze scriptie is geschreven voor het afstuderen van de bachelor Gezondheidswetenschappen aan de Universiteit Twente.

Met veel plezier zijn wij tot interessante bevindingen gekomen binnen dit onderzoek waarvan we hopen dat het voor zowel Zozijn als andere gelijksoortige organisaties van betekenis kan zijn.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar onze eerste begeleider van dit onderzoek, Maarten Renkema. Door hem zijn wij van goede feedback voorzien en ondersteund tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Door zijn waardevolle en leerzame feedback hebben wij niet alleen dit onderzoek tot een goed einde kunnen brengen, maar ook veel geleerd tijdens het proces. Ook willen wij graag onze tweede begeleider van dit onderzoek, Anna Bos-Nehles, bedanken voor haar feedback die ons onderzoek in de juiste richting heeft gestuurd. Daarnaast willen wij onze begeleider van Zozijn, Ivo Veldman, graag bedanken. Door hem zijn we erg vrij gelaten met het maken van keuzes binnen dit onderzoek. Wij hebben van hem de kans gekregen om dit onderzoek te kunnen uitvoeren binnen Zozijn. Ook bedanken wij graag alle respondenten, door hun openheid en tijd konden wij de resultaten verkrijgen voor ons onderzoek. Tot slot gaat onze dank uit naar al onze vrienden en familie die ons motiveerden om ons onderzoek tot een goed einde te brengen.

Wij wensen u veel leesplezier!

Esmé de Haan en Nina ten Broek

Enschede, 28 juni 2021

Management samenvatting

Dagelijks verschijnen er nieuwe zorgtechnologieën op de markt die de kwaliteit van leven van mensen met een zorgvraag verhogen en hen zelfredzamer maken. Het is daarom voor zorgorganisaties van belang om bezig te zijn met innovaties [1,2]. Ook Zozijn wil de best mogelijke zorg leveren aan haar cliënten en heeft daarom het Zorglab ontwikkeld. Het Zorglab wil graag medewerkers betrekken bij het innovatieproces. Echter is er in de werkelijkheid sprake van een lage betrokkenheid van medewerkers, waardoor het innovatieproces niet optimaal verloopt. Medewerkers op de werkvloer zijn in staat om sneller verbetermogelijkheden en vernieuwingen te herkennen in processen en producten [3]. Lang werd gedacht dat het verhogen van innovatie onder medewerkers binnen zorgorganisaties gecompliceerd zou zijn door de complexe protocollen en structuren die aanwezig zijn. Echter toont onderzoek aan dat dit wel degelijk mogelijk is [4]. Om de medewerker-gedreven innovatie te vergroten wordt onderzocht hoe het Zorglab kan stimuleren dat zorgmedewerkers op de werkvloer actief worden betrokken bij het innovatieproces. Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag opgesteld en de bijbehorende deelvragen:

“Hoe kan het Zorglab van Zozijn stimuleren dat zorgmedewerkers op de werkvloer actief betrokken worden bij het innovatieproces?”

1. Welke managementactiviteiten kan Zorglab inzetten om innovatief werkgedrag en medewerker-gedreven innovatie te vergroten?
2. Hoe ervaren de medewerkers de huidige werkwijze van het Zorglab?
3. Hoe ervaren de medewerkers hun eigen mate van innovatief werkgedrag?
4. Hoe willen medewerkers door het Zorglab ondersteund worden tijdens het innovatieproces?

De Algemeen Bedrijfskundige Probleemaanpak (ABP) is als leidraad gebruikt binnen dit onderzoek [5]. Om deze deelvragen, en daarmee de onderzoeksvraag, te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Allereerst is er vanuit de bestaande literatuur over innovatief werkgedrag en medewerker-gedreven innovatie een conceptueel raamwerk opgesteld, deze is te zien in Figuur 6 in Paragraaf 4.5 [6,7]. Er zijn daarnaast 17 semigestructureerde interviews afgenomen. Hiervan zijn er 14 afgenomen met medewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer en 3 met medewerkers van het Zorglab. Uit de interviews die zijn afgenomen met de medewerkers van de werkvloer zijn factoren naar voren gekomen die een stimulerende werking hebben op het innovatief werkgedrag, de medewerker-gedreven innovatie en het gebruik van het Zorglab onder de medewerkers. Daarnaast zijn hier ook tegenhoudende factoren voor gevonden. Deze factoren zijn overzichtelijk te zien in Figuur 7 in Paragraaf 6.8. Daarnaast is gebleken dat er een verschil bestaat tussen de opvattingen over de huidige situatie onder de medewerkers op de werkvloer en de medewerkers van het Zorglab. Er zijn een aantal uitdagingen voor het Zorglab naar voren gekomen. Door het aangaan van deze uitdagingen zal de medewerker-gedreven innovatie worden vergroot binnen de organisatie. Allereerst is er een zeer lage zichtbaarheid onder een groot deel van de medewerkers, waardoor zij in veel gevallen niet bekend zijn met het Zorglab. In veel gevallen weten zij dan ook niet wie zij moeten

benaderen indien zij een idee hebben. Ook ontvangen zij graag feedback op de voorgelegde ideeën. Daarnaast hebben ambulante medewerkers het gevoel hebben dat het Zorglab niet voor hen is, doordat de focus van het Zorglab niet volledig is.

Naar aanleiding van de resultaten worden drie mogelijke oplossingen aangedragen die de medewerker-gedreven innovatie binnen Zozijn zullen verhogen. Deze oplossingen zijn:

- Het aanstellen van aandachtsfunctionarissen die als schakel dienen tussen het Zorglab en het bijbehorende team
- Het bezoeken van teams door medewerkers van het Zorglab om samen in gesprek te gaan
- Het opstellen van een interdisciplinair innovatief team

Op basis van de nieuwe verkregen informatie uit dit onderzoek is er een aanpassing gedaan op het conceptueel raamwerk. Factoren die vanuit de theorie worden gezien als factoren die van invloed zijn op de medewerker-gedreven innovatie of het innovatief werkgedrag, maar niet naar voren kwamen vanuit de interviews, zijn weggelaten. Er zijn daarnaast ook een aantal factoren tijdens de interviews naar voren zijn gekomen, die niet in de literatuur worden beschreven. Uit de interviews is gebleken dat er voor een succesvolle implementatie van de HRM activiteiten, de organisatie zich ook moet focussen op andere factoren. De afwezigheid van deze factoren beperken de effectiviteit van de HRM activiteiten. Factoren die niet in de bestaande literatuur zijn genoemd, maar wel naar voren zijn gekomen in het onderzoek als factoren die van belang zijn voor de effectiviteit van de HRM-gerelateerde activiteiten, zijn toegevoegd aan het conceptueel. Het vernieuwde conceptueel raamwerk is te zien in Figuur 8, in Paragraaf 8.1. Vervolgonderzoek kan worden gedaan naar het verschil tussen ambulante en niet-ambulante medewerkers. Zo kan onder andere worden onderzocht waarom deze verschillen bestaan en hoe deze kunnen worden verklaard. Verder kan er vervolgonderzoek worden gedaan naar de medewerker-gedreven innovatie onder behandelaren en het effect van leidinggevenden op de medewerker-gedreven innovatie.

Indien Zozijn de medewerker-gedreven innovatie wil vergroten, zullen zij moeten inspelen op de factoren die van invloed zijn op medewerker-gedreven innovatie. Door factoren die van positieve invloed zijn op medewerker-gedreven innovatie te stimuleren en onder de aandacht te brengen in de organisatie zal de medewerker-gedreven innovatie vergroot worden. Dit zal ook gebeuren door factoren met een negatieve invloed op medewerker-gedreven innovatie te minimaliseren of eventueel te vermijden. Zo kan de meeste winst worden behaald door de zichtbaarheid en de focus op ambulante te vergroten. De onwetendheid en onbekendheid te verlagen en medewerkers feedback laten ontvangen op hun voorgelegde ideeën. Dit zal er uiteindelijk toe leiden dat de medewerker-gedreven innovatie toeneemt binnen Zozijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
1. Introductie.....	8
1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3 Relevantie voor de praktijk	11
2. Probleemaanpak	11
2.1 Algemeen Bedrijfskundige Probleemaanpak	11
3. Probleemanalyse.....	13
3.1 Huidige situatie	13
3.2 Inventarisatie problemen	15
3.3 Probleemkluwen	17
3.4 Kernprobleem	18
4. Theoretisch kader.....	19
4.1 Innovatie	19
4.2 Innovatief werkgedrag	21
4.3 Medewerker-gedreven innovatie	26
4.4 Verschillen tussen de concepten.....	33
4.5 Conceptueel raamwerk Medewerker-gedreven innovatie	34
5. Methodologie.....	36
5.1 Onderzoeksopzet.....	36
5.2 Onderzoekspopulatie	37
5.3 Data-analyse.....	40
6. Resultaten interviews	42
6.1 Huidige medewerker-gedreven innovatie in de organisatie	42
6.2 Ervaringen medewerkers omtrent innoveren binnen Zorglab en Zozijn	47
6.3 Factoren.....	50
6.4 Ondersteuning van medewerkers tijdens innovatieproces.....	58
6.5 De huidige situatie volgens medewerkers van het Zorglab.....	59
6.6 Verbeterpunten volgens medewerkers van het Zorglab	62
6.7 Verschil tussen de medewerkers op de werkvloer en het Zorglab	65

6.8 Een model van medewerker-gedreven innovatie bij Zozijn.....	66
6.9 Factoren van het conceptueel raamwerk.....	67
6.10 Grootste uitdagingen.....	70
7. Aanbevelingen.....	72
7.1 Oplossing 1: Aandachtsfunctionarissen.....	72
7.2 Oplossing 2: Bezoeken van teams.....	76
7.3 Oplossing 3: Interdisciplinair innovatief team.....	79
8. Discussie.....	82
8.1 Theoretische implicaties.....	82
8.2 Praktische implicaties.....	85
8.3 Methodologische overwegingen en limitaties.....	86
8.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	87
9. Conclusie.....	88
Referentielijst.....	89
Appendix A: Organogram Zozijn.....	91
Appendix B: Cliënten- en verwantenraden Zozijn.....	92
Appendix C: Operationalisatie en interviewschema werkvloer.....	93
Appendix D: Operationalisatie en interviewschema Zorglab.....	97
Appendix E: Respons medewerkers werkvloer.....	99
Appendix F: Codeerschema's.....	101

1. Introductie

Continue vinden er nieuwe ontwikkelingen plaats op het gebied van technologie in de zorg. Van applicaties die cliënten zelfredzamer maken tot robots die eenzaamheid tegen gaan. Daarnaast vinden er in de gezondheidszorg een aantal trends plaats. Zo neemt de vergrijzing toe, stijgen de zorgkosten en worden patiënten steeds mondiger [1]. Bovendien vraagt de toenemende werkdruk in de zorg voor slimme innovaties die de zorg optimaliseren voor zowel de patiënt als de zorgmedewerker [2]. Deze nieuwe veranderingen maken het voor zorginstellingen van belang om te innoveren. Niks doen is op de lange termijn niet meer houdbaar. Zorginnovaties spelen een belangrijke rol in het verbeteren van de kwaliteit van de zorg.

Zozijn is een zorgorganisatie in Oost-Nederland die zorg en ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijk beperking, kinderen met ontwikkelings- en opvoedvragen en mensen met niet aangeboren hersenletsel. De organisatie bestaat uit ruim 2500 medewerkers, die zorg bieden aan ruim 4200 cliënten. Zozijn heeft 129 locaties, verspreid over 3 regio's. De locaties omvatten onder andere woningen, appartementen, dagbesteding, logeerhuizen, kindercentra en zorgboerderijen. Het voorziet de cliënten op deze locaties van zowel huisvesting als dagbestedingen. Daarnaast biedt Zozijn ook ambulante zorg aan [8].

Continue vinden er ontwikkelingen plaats op het gebied van zorgtechnologieën die de kwaliteit en het leven van zorgbehoevenden vergroot [9]. Voor zorgorganisaties is het van belang om deze innovaties te blijven volgen en hier zelf actief mee bezig te gaan. Op deze manier blijven zij op de hoogte van de beste technologieën, waardoor de kwaliteit van de zorg die zij leveren zo hoog mogelijk is. Ook Zozijn wil de best mogelijke zorg leveren aan haar cliënten en heeft daarom het Zorglab ontwikkeld. Het Zorglab bestaat uit 4 medewerkers die constant op zoek gaan naar deze nieuwe zorgtechnologieën. Het wil ervoor zorgen dat zoveel mogelijk cliënten en medewerkers van innovaties kunnen profiteren. Daarom zoekt en test het Zorglab nieuwe zorgtechnologieën die na goedkeuring gedeeld kunnen worden met medewerkers, cliënten en verwanten. Het toepassen van technologie is hierbij vanzelfsprekend voor medewerkers van het Zorglab, maar voor veel cliënten en zorgmedewerkers op de werkvloer is dit nog niet het geval. Momenteel is er dan ook veelal sprake van top-down innovatie vanuit het Zorglab. Echter zouden zij dit graag anders zien. Het Zorglab ziet graag dat medewerkers meer betrokken worden bij het gehele innovatieproces en dat ideeën meer gaan ontstaan vanaf de werkvloer. Om dit te veranderen zal de top-down innovatie moeten worden omgezet naar bottom-up innovatie. Dit kan worden bereikt door het vergroten van de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie.

Voorheen werd gedacht dat het verhogen van de medewerker-gedreven innovatie binnen zorgorganisaties gecompliceerd zou zijn. Dit zou komen vanwege de hoge formalisatie binnen deze organisaties. Medewerkers zouden hierdoor moeilijker verbetermogelijkheden herkennen [4]. Echter toont onderzoek aan dat dit wel degelijk mogelijk is [4]. Er is daarentegen verder weinig wetenschappelijke literatuur gepubliceerd over het toepassen van HRM-gerelateerde activiteiten in de specifieke context van zorgorganisaties, om zo de medewerker-gedreven

innovatie te vergroten. Zo is er met name weinig kennis over welke specifieke interventies kunnen worden ingezet om medewerker-gedreven innovatie te vergroten binnen een zorgorganisatie. Een effectieve methode vinden om medewerkers te betrekken bij het innovatieproces kan zowel Zozijn als soortgelijke zorginstellingen helpen met innoveren. Medewerker-gedreven innovatie kan zo in de toekomst verhoogd worden en het innovatieproces geoptimaliseerd.

Het Zorglab wil graag medewerkers betrekken bij het innovatieproces. Uit gesprekken met de programmamanager zorgtechnologie en digitale vaardigheden van Zozijn is echter gebleken dat de realiteit op dit moment anders is. Er is onvoldoende inzicht in hoe zorgmedewerkers, die werkzaam zijn op de werkvloer binnen Zozijn, actief bij het innovatieproces kunnen worden betrokken. Hierdoor is er sprake van een lage betrokkenheid van medewerkers, waardoor het innovatieproces niet optimaal verloopt. Medewerkers zijn een grote bron van innovatie. Dagelijks zijn zij op de werkvloer aanwezig. Hierdoor zijn zij in staat om sneller verbetermogelijkheden en vernieuwingen te ontdekken in processen en producten [4]. Zozijn zou dit dan ook graag anders willen zien en wil graag de betrokkenheid bij innovatie onder de zorgmedewerkers op de werkvloer vergroten. Om de medewerker-gedreven innovatie te vergroten wordt in dit onderzoek onderzocht hoe het Zorglab kan stimuleren dat zorgmedewerkers op de werkvloer actief worden betrokken bij het innovatieproces. Het doel is om meer inzicht te krijgen in methodes waardoor zorgmedewerkers op de werkvloer actief worden betrokken bij het innovatieproces binnen Zozijn. Dit zal gebeuren op basis van de bestaande theorieën over medewerker-gedreven innovatie en innovatief werkgedrag. En met behulp van interviews. Er is binnen dit onderzoek voor gekozen om de focus te leggen op HRM-gerelateerde activiteiten. Het doel van het onderzoek is om zorgmedewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer meer te betrekken bij het innovatieproces. Human Resource Management focust zich op het strategisch personeelsmanagement en is daarom het geschikte domein.

1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

De onderzoeksvraag die hieruit voortkomt luidt dan ook als volgt:

“Hoe kan het Zorglab van Zozijn stimuleren dat zorgmedewerkers op de werkvloer actief betrokken worden bij het innovatieproces?”

Uit de onderzoeksvraag zijn een aantal deelvragen opgesteld:

- Welke managementactiviteiten kan Zorglab inzetten om innovatief werkgedrag en medewerker-gedreven innovatie te vergroten?
- Hoe ervaren de medewerkers de huidige werkwijze van het Zorglab?
- Hoe ervaren de medewerkers hun eigen mate van innovatief werkgedrag?
- Hoe willen medewerkers door het Zorglab ondersteunt worden tijdens het innovatieproces?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek is relevant voor de wetenschap. Deze wetenschappelijke relevantie komt voort uit het feit dat voorheen werd beweerd dat HRM-gerelateerde activiteiten, om innovatie onder medewerkers te verhogen, moeilijk zouden zijn toe te passen binnen zorgorganisaties [4]. Dit zou komen vanwege de gecompliceerde protocollen en structuren die aanwezig zijn in een zorgorganisatie. Het is hierdoor moeilijker om verbetermogelijkheden te herkennen voor medewerkers. Echter heeft ander onderzoek [4] uitgewezen dat dit niet het geval zou zijn. Het zou wel mogelijk zijn om HRM-gerelateerde activiteiten toe te passen om zo de medewerker-gedreven innovatie binnen de zorgorganisatie te verhogen.

De afgelopen jaren is er verder onderzoek gedaan naar het innovatieve werkgedrag van verpleegkundigen in zorginstellingen [7,10,11]. Zo is onderzocht wat de relatie is tussen innovatief werkgedrag en de positieve psychologische conditie van een individu. Uit het onderzoek is gebleken dat hoe beter de psychologische conditie van een medewerkers is, hoe hoger het innovatieve werkgedrag is. Het onderzoek beveelt aan dat als het management van een zorgorganisatie het innovatief werkgedrag van zorgmedewerkers wil verhogen, zij de psychologische conditie van de zorgmedewerkers moeten versterken [11]. Dit betekent dat het beleid dat het management uitvoert wel degelijk effect heeft op het innovatief werkgedrag. Er is echter nog niet onderzocht hoe en welke specifieke factoren toegepast kunnen worden in dit beleid. In ons onderzoek zal dit verder worden onderzocht en zullen oplossingen worden aangereikt die toepasbaar zijn in zorginstellingen om zo het innovatief werkgedrag en daarmee de medewerker-gedreven innovatie te vergroten.

Verder is er onderzoek [10] gedaan naar de relatie tussen structurele empowerment, psychologische empowerment en het effect daarvan op het innovatief werkgedrag van verpleegkundigen. Hierin wordt aangetoond dat structurele empowerment leidt tot psychologische empowerment, wat vervolgens weer leidt tot innovatief werkgedrag op de werkvloer. [10]. Uit het onderzoek blijkt dus dat het inzetten van managementactiviteiten (structurele empowerment) het innovatief werkgedrag onder verpleegkundigen wel degelijk kan vergroten. In vervolgonderzoek moet verder worden onderzocht hoe deze aangetoonde relatie kan worden gebruikt tijdens het invoeren van veranderingen binnen de organisatie.

Daarnaast heeft onderzoek aangetoond dat bepaalde managementactiviteiten een positief effect hebben op het innovatief werkgedrag van een medewerker [7]. Een soortgelijk onderzoek is gedaan naar de factoren die een positief effect hebben op medewerker-gedreven innovatie [3]. Beiden onderzoeken tonen dus aan dat het innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie onder medewerkers kunnen worden verhoogd door het toepassen van bepaalde managementactiviteiten. Er is echter niet verder onderzocht in hoeverre deze factoren ook relevant zijn voor zorgorganisaties.

Alle bovenstaande onderzoeken tonen aan dat het dus wel degelijk mogelijk is om innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie van zorgmedewerkers te verhogen. Er is echter verder weinig wetenschappelijke literatuur gepubliceerd over de specifieke factoren in een zorgcontext. Er is aangetoond dat het wel degelijk mogelijk is om het innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie te vergroten onder zorgmedewerkers, maar specifieke

factoren in deze context ontbreken nog. Zo is er met name weinig kennis over welke specifieke interventies kunnen worden ingezet om medewerker-gedreven innovatie te vergroten. In ons onderzoek zal dit verder worden onderzocht. Er wordt onderzocht welke activiteiten kunnen worden toegepast in een zorginstelling om de medewerker-gedreven innovatie te vergroten. Het zal daarom nieuwe kennis en inzichten bieden voor de wetenschap.

1.3 Relevantie voor de praktijk

Naast de wetenschappelijke relevantie is dit onderzoek ook relevant voor de praktijk. Het onderzoek is relevant voor Zozijn en eventueel voor soortgelijke zorginstellingen. Binnen het onderzoek wordt gezocht naar een effectieve manier om medewerkers meer te betrekken bij het innovatieproces binnen Zozijn. Medewerkers zijn een bron van informatie en ideeën en kunnen hiermee bijdragen aan innovatie. Dit geldt vooral voor medewerkers die werkzaam zijn in de eerste lijn van het werkveld. Een effectieve manier vinden om dit in de praktijk te brengen, kan Zozijn en soortgelijke zorginstellingen helpen met het innovatieproces en zo in de toekomst de medewerker-gedreven innovatie verhogen en het innovatieproces te optimaliseren.

Daarnaast is het onderzoek ook relevant voor zorgmedewerkers en cliënten. Door het vergroten van medewerker-gedreven innovatie zal de sturing verschuiven van top-down innovatie naar bottom-up innovatie. Hierdoor zullen innovaties meer vanuit de werkvloer ontstaan. Dit zal ertoe leiden dat innovaties bijvoorbeeld werkprocessen van medewerkers verbeteren, wat het werk gemakkelijker maakt. Voor zorgmedewerkers wordt het werk dus geoptimaliseerd wanneer er geschikte innovaties toegepast worden. Aan de andere kant zal voor cliënten de kwaliteit van leven vergroot worden wanneer er slimme innovaties worden toegepast. Dit zijn dan voornamelijk innovaties die zorgmedewerkers kunnen toepassen tijdens het helpen van de cliënten of interventies die de cliënten helpen om zelfredzamer te zijn. Dit maakt voor hen het leven gemakkelijker en leuker, wat leidt tot een toenemende kwaliteit van leven.

2. Probleemaanpak

In dit hoofdstuk wordt de probleemaanpak van het onderzoek beschreven. Allereerst wordt de gekozen probleemaanpak benoemd. Verder worden de soorten problemen, handelingsproblemen en kennisproblemen, verder uitgelegd met de daar bijhorende cyclussen.

2.1 Algemeen Bedrijfskundige Probleemaanpak

Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak (ABP) van Heerkens [5] te volgen. Dit model biedt een systematische aanpak voor het oplossen van managementproblemen.

Binnen de ABP wordt er onderscheid gemaakt tussen handelingsproblemen en kennisproblemen. Bij een handelingsprobleem is er sprake van een door de probleemhebber waargenomen discrepantie tussen de norm en de werkelijkheid. Het Zorglab wil graag medewerkers betrekken bij het innovatieproces. Uit eerdere gesprekken met de programmamanager zorgtechnologie en digitale vaardigheden van Zozijn is echter gebleken dat

de realiteit op dit moment anders is. Er is sprake van een lage betrokkenheid van medewerkers, waardoor het innovatieproces niet optimaal verloopt. Dit betekent dus dat er een discrepantie is tussen de norm en de werkelijkheid, waardoor er sprake is van een handelingsprobleem. Een handelingsprobleem wordt opgelost door de stappen van de ontwerpcyclus te volgen, zie Figuur 1. In Paragraaf 3.4 zal het handelingsprobleem verder worden toegelicht.

Een kennisprobleem is een beschrijving van de onderzoekspopulatie, de variabelen en de relaties die onderzocht worden. Er is hierbij sprake van een gebrek aan feiten en informatie [5]. Dit leidt tot een knowledge gap die gedicht moet worden door middel van empirisch onderzoek. Binnen het oplossen van het handelingsprobleem komt de onderzoeker meerdere kennisproblemen tegen. Een kennisprobleem kan opgelost worden door het volgen van de onderzoekscyclus, die te zien is in Figuur 2. Om het handelingsprobleem dat binnen dit onderzoek aanwezig is te kunnen oplossen zijn eerst een aantal kennisproblemen opgelost. Hiervoor zijn de deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn opgelost door het volgen van de onderzoekscyclus.



Figuur 1: De ontwerpcyclus voor het oplossen van handelingsproblemen [5]



Figuur 2: De onderzoekscyclus voor het oplossen van kennisproblemen [5]

Allereerst heeft de probleemidentificatie plaatsgevonden. Tijdens dit proces is een kernprobleem vastgesteld. Hiervoor zijn eerst alle problemen die aanwezig zijn binnen het innovatieproces van het Zorglab en Zozijn geïdentificeerd. Met behulp van een probleemkluwen zijn de onderlinge relaties tussen de problemen in kaart gebracht. Deze is vervolgens geanalyseerd, om zo het kernprobleem te kunnen identificeren. Hieruit volgt de definitie van het handelingsprobleem. Uit dit handelingsprobleem volgt een kennisprobleem. Het gevonden kennisprobleem heeft geleid tot de onderzoeksvraag, die is opgelost door het volgen van de onderzoekscyclus. Nadat het kennisprobleem is opgelost zijn oplossingen geformuleerd die toepasbaar zijn binnen de organisatie. Er is echter bij dit onderzoek de ontwerpcyclus niet volledig doorlopen. Er is geen volledig implementatieplan opgesteld. De implementatie is wel beschreven in termen van hoe de organisatie de oplossing zou moeten uitvoeren. En welk effect het implementeren van deze oplossing heeft op de medewerker-gedreven innovatie. De laatste twee stappen in de cyclus, de implementatie van de oplossing en de evaluatie van de oplossing, zijn dus niet volledig uitgevoerd.

3. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk wordt de probleemanalyse die heeft plaatsgevonden beschreven. Allereerst wordt de huidige situatie binnen het Zorglab en Zozijn beschreven. Aan de hand hiervan en aan de hand van gesprekken met de programmamanager zorgtechnologie en digitale vaardigheden van het Zorglab zijn daarna de problemen die aanwezig zijn binnen het Zorglab en Zozijn geïdentificeerd. Deze zijn vervolgens weergegeven in een probleemkluwen. Van hieruit wordt een kennisprobleem, en daarmee handelingsprobleem gekozen, die de focus krijgt in dit onderzoek. Uit het handelingsprobleem volgt een kennisprobleem, waaruit de onderzoeksvraag van dit onderzoek is voortgekomen.

3.1 Huidige situatie

3.1.1 Zozijn

Zozijn is een zorgorganisatie in Oost-Nederland die zorg en ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijk beperking, kinderen met ontwikkelings- en opvoedvragen en mensen met niet aangeboren hersenletsel. De organisatie bestaat uit ruim 2500 medewerkers die zorg bieden aan ruim 4200 cliënten. Zozijn heeft 129 locaties, verspreid over 3 regio's. Deze regio's zijn: Oost-Veluwe, Salland/Graafschap en Liemers/Achterhoek. Het voorziet de cliënten op de locaties van huisvesting en dagbestedingen. Daarnaast biedt Zozijn ambulante zorg aan [8].

3.1.1.1 Organisatiestructuur

Volgens de visie van Zozijn staat de cliënt centraal [12]. Dit is ook terug te zien in de organisatiestructuur van Zozijn. Zoals blijkt uit Figuur 10 in Appendix B hebben cliënten, verwanten en medewerkers medezeggenschap in de organisatie. Er zijn cliënten- en verwantenraden opgezet om dit te bewerkstelligen [13]. In Appendix A in Figuur 9 is het organogram van Zozijn weergegeven [14].

Zozijn beschikt over twee aparte bestuursorganen. Dit zijn de Raad van Toezicht (RvT) en de Raad van Bestuur (RvB). De RvT is met name verantwoordelijk voor het toezicht op de besturing en een goed werkgeverschap. De RvB daarentegen waarborgt de kwaliteit van de zorg [12,14].

De organisatie is onderverdeeld in 3 regio's. Elke regio beschikt over een regiodirecteur. Onder deze directeuren staan de Regionaal Management Teams (RMT). Deze zijn, samen met de regiodirecteur, verantwoordelijk voor de Resultaatverantwoordelijke Eenheden (RVE). Dit maakt dat elke regio weer is opgedeeld in een aantal zelfstandige onderdelen. Elke RVE beschikt over een eigen RVE-manager. Door deze organisatiestructuur worden de bevoegdheden decentraal neergelegd. Een RVE staat directer bij de omgeving en hierdoor ook bij de cliënten en verwanten. Naast de standaard tak is er ook nog een specifieke sector tak met eigen Sectoraal Managementteams (SMT) en RVE's. Dit zijn de sectoren Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) en de sector Kind & Jeugd [14].

3.1.2 Het Zorglab

Dagelijks verschijnen er nieuwe zorgtechnologieën op de markt die het leven van mensen met een beperking leuker en gemakkelijker maken. Het Zorglab van Zozijn is constant op zoek naar deze nieuwe zorgtechnologieën. Het Zorglab is ontstaan met het idee dat technologie voor velen vanzelfsprekend is, maar dit voor veel cliënten nog niet het geval is. Het doel is dan ook om dit te veranderen en zoveel mogelijk cliënten te laten profiteren van innovaties. Het Zorglab bestaat uit drie onderdelen: het innovatieteam, Zorglab Dagbesteding, en de uitleenservice.

Het Zorglab wordt gerund door het innovatieteam. Het innovatieteam bestaat uit 4 medewerkers die zowel bij het Zorglab als op de locaties van Zozijn werkzaam zijn. Dit team gaat binnen en buiten Zozijn op zoek naar nieuwe innovaties. Het Zorglab probeert op verschillende manieren bekend te worden binnen Zozijn. Zo worden er bijvoorbeeld presentaties in zorgteams gegeven, artikelen op het intranet van Zozijn gepubliceerd, informatie krantjes uitgedeeld en een jaarlijkse informatiemarkt gehouden. Om cliënten te betrekken bij het Zorglab, worden bij het Zorglab dagbesteding de zorgtechnologieën getest door cliënten. Nadat het product door het testteam is getest kan het product worden uitgeleend binnen Zozijn. De uitleenservice geeft medewerkers en cliënten de mogelijkheid om gratis te kunnen kennismaken met de innovaties. Zo zorgt het voor het delen, het beheer en de service van de innovaties.

Momenteel is er binnen het Zorglab veelal sprake van top-down innovatie. Het Zorglab zoekt en test nieuwe innovaties, die vervolgens worden aangeboden aan medewerkers. Het Zorglab ziet graag dat medewerkers meer betrokken worden bij het gehele innovatieproces en dat ideeën meer gaan ontstaan vanaf de werkvloer. Om dit te veranderen zal de top-down innovatie moeten worden omgezet naar bottom-up innovatie. Dit kan worden bereikt door het vergroten van de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie.

3.1.3 Testprotocol

Het Zorglab hanteert een vast testprotocol indien een innovatie getest wordt. In dit protocol worden verschillende stappen ondernomen om te onderzoeken of de innovatie geschikt is. Het testprotocol is beschikbaar gesteld door Zozijn via het medewerkersportaal. Tevens is dit document voor de onderzoekers beschikbaar gesteld.

Het testprotocol beschrijft het gehele proces van aanvraag tot levering. Het protocol bestaat uit de volgende stappen: vraag, verheldering, toetsing, voorstel, start, monitoren, evaluatie en conclusie. Cliënten, verwanten, ondersteuners, behandelaren en vrijwilligers hebben de mogelijkheid om het Zorglab te benaderen met een vraag naar een bepaalde zorgtechnologie. Deze vraag kan variëren van een algemene kennisvraag tot aanvraag van een specifiek product. Het Zorglab neemt vervolgens contact met de aanvrager op, om zo de vraagstelling verder uit te werken. Er kan telefonisch, via mailadres of persoonlijk contact op worden genomen met het Zorglab. Er is op dit moment geen specifiek aanvraagformulier beschikbaar.

De aanvraag voor een innovatie moet voldoen aan drie criteria, zodat deze past bij de doelstellingen van Zozijn:

- Projecten zijn voor meerdere cliënten en verwanten
- Het project heeft een vernieuwend karakter voor cliënten en/of verwanten
- Bijdrage aan met name de aanloopkosten van een groter project

Nadat de vraag is ingediend en het doeleinde van de vraag is verhelderd zal verder getoetst en getest worden of de zorgtechnologie een geschikte oplossing is voor het beoogde probleem. Vervolgens vindt er na de testen een evaluatie plaats. Tot slot kan worden geconcludeerd of het product binnen het Zorglab past en wordt opgenomen in het assortiment van het Zorglab.

3.2 Inventarisatie problemen

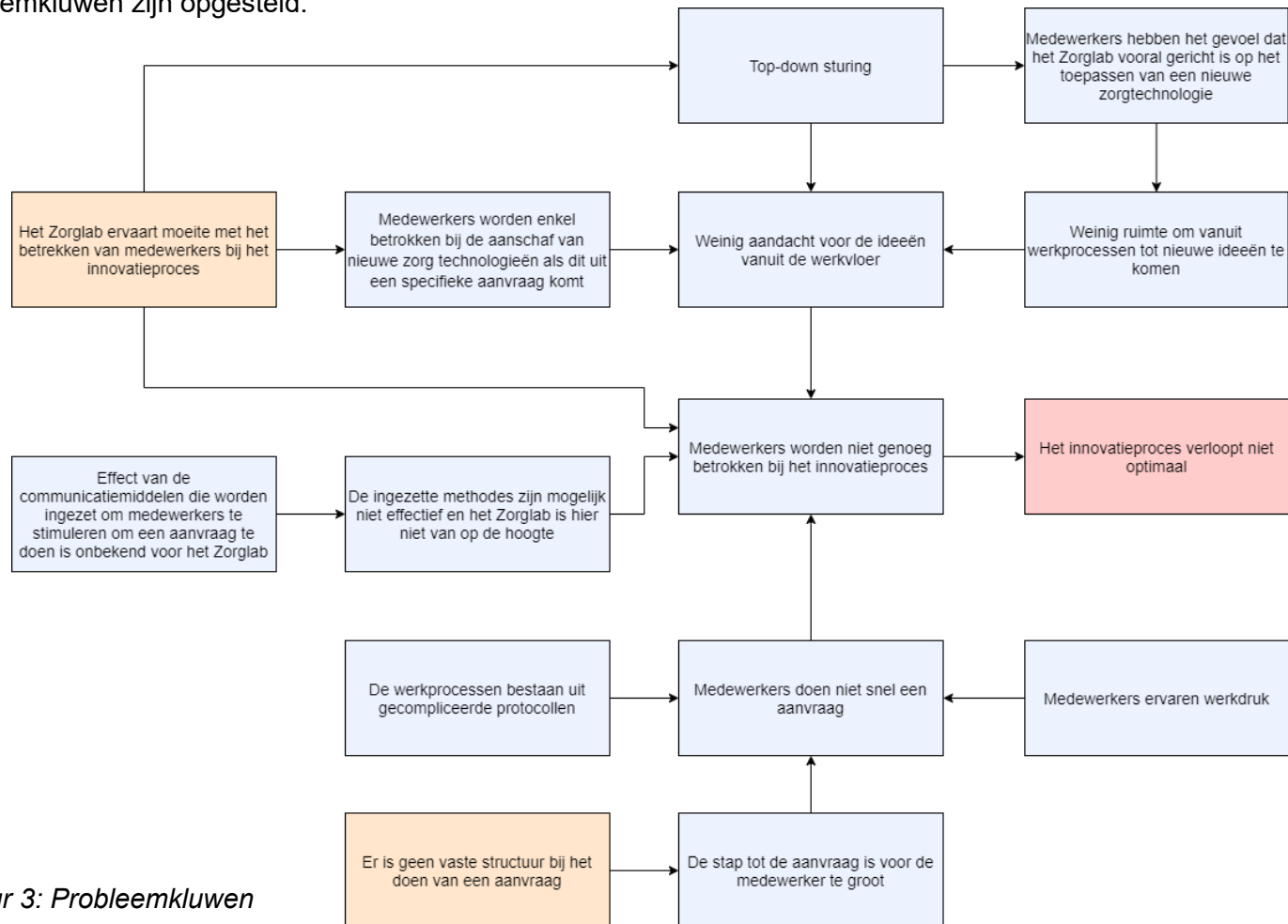
Om de problemen te analyseren die aanwezig zijn binnen Zozijn en haar Zorglab, hebben gesprekken plaats gevonden met de programmamanager zorgtechnologie en digitale vaardigheden van het Zorglab. Hij heeft in gesprekken aangegeven dat het Zorglab op dit moment moeite ervaart met het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces, waardoor het innovatieproces niet optimaal verloopt. Daarnaast is in deze gesprekken naar voren gekomen dat het Zorglab op dit moment niet op de hoogte is van de effecten van de momenteel ingezette methodes om medewerkers meer te betrekken en te stimuleren om een aanvraag te doen. Naast de gesprekken is er gekeken naar de beschikbaar gestelde documentaties van het Zorglab en Zozijn. Zo is het testprotocol waarmee het Zorglab werkt geanalyseerd om verbeterpunten in het innovatieproces te identificeren. Hieruit kwam bijvoorbeeld naar voren dat er nog geen vaste structuur bestaat om de aanvraag vorm te geven.

Door middel van de beschikbaar gestelde documentaties van het Zorglab en Zozijn en de gesprekken met de programmamanager zorgtechnologie en digitale vaardigheden van het Zorglab, zijn de volgende problemen geïdentificeerd:

- **Betrokkenheid van medewerkers**
 - Het Zorglab ervaart moeite met het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces
 - Medewerkers worden enkel betrokken bij de aanschaf van nieuwe zorgtechnologieën als dit uit een specifieke aanvraag komt
 - Medewerkers worden niet genoeg betrokken bij het innovatieproces
- **Communicatiemiddelen**
 - De ingezette methodes om medewerkers meer te betrekken bij het innovatieproces zijn mogelijk niet effectief en het Zorglab is hier niet van op de hoogte
 - Het effect van de communicatiemiddelen die worden ingezet om medewerkers te stimuleren om een aanvraag te doen is onbekend voor het Zorglab
- **Innoveren binnen Zozijn**
 - Er is veel sprake van top-down sturing
 - Er is weinig aandacht voor de ideeën die gegenereerd worden op de werkvloer
 - Er is weinig ruimte om vanuit werkprocessen tot nieuwe ideeën te komen
- **Innoveren binnen Zorglab**
 - Medewerkers hebben het gevoel dat het Zorglab vooral gericht is op het toepassen van een nieuwe zorgtechnologie
 - Medewerkers doen niet snel een aanvraag voor een innovatie
 - De stap tot de aanvraag is voor de medewerkers te groot
 - Er is geen vaste structuur bij de eerste stap van het doen van een aanvraag
- **Aard van het werk**
 - Medewerkers ervaren werkdruk
 - Werkprocessen bestaan uit gecompliceerde protocollen

3.3 Probleemkluwen

Aan de hand van de geïdentificeerde problemen is een probleemkluwen [5] opgesteld, zie Figuur 3. Deze probleemkluwen is ter validatie voorgelegd aan en besproken met de programmamanager zorgtechnologie en digitale vaardigheden van het Zorglab. De probleemkluwen creëert een overzicht van de problemen en de causale verbanden tussen deze problemen. De probleemkluwen is gebruikt om het kernprobleem te identificeren. Het probleem dat rood is gekleurd in de probleemkluwen is het hoofdprobleem dat wordt ervaren door het Zorglab. De problemen die een oranje kleur hebben gekregen zijn mogelijke kernproblemen. Na het afnemen van de interviews is er nogmaals naar de probleemkluwen gekeken. Vanuit de interviews zijn er problemen naar voren gekomen die van invloed zijn op de medewerker-gedreven innovatie. Aan de hand hiervan is de probleemkluwen opnieuw geanalyseerd ter validatie. De problemen die naar voren zijn gekomen uit de interviews komen overeen met de problemen die vooraf in de probleemkluwen zijn opgesteld.



Figuur 3: Probleemkluwen

3.4 Kernprobleem

Het probleem dat de focus heeft in dit onderzoek is het kernprobleem [5]. Door terug te gaan in de causale keten van de probleemkluwen kan het kernprobleem worden geïdentificeerd. Dit is een probleem dat geen gevolg is van een ander probleem in de probleemkluwen. Het mag dus geen oorzaak hebben. Daarnaast moet het probleem beïnvloedbaar zijn. Indien er meerdere problemen worden gevonden, die zowel beïnvloedbaar zijn als geen gevolg van een ander probleem zijn, zal het probleem dat de grootste bijdrage levert in de probleemcontext worden gekozen als kernprobleem. Uit de analyse (Figuur 3) volgen de mogelijke kernproblemen:

- **Betrokkenheid medewerkers bij innovatie niet optimaal**
 - *Het Zorglab ervaart op dit moment moeite bij het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces. Hierdoor verloopt het innovatieproces momenteel niet optimaal.*
- **Structuur aanvraag afwezig**
 - *Er is geen vaste structuur bij het doen van een aanvraag, waardoor voor medewerkers de stap groot is om een aanvraag te doen.*

De verwachting is dat het oplossen van het probleem *“Het Zorglab ervaart moeite met het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces”* de meeste bijdrage zal leveren voor het Zorglab. Hiermee zal de betrokkenheid van medewerkers bij het innovatieproces het meest worden vergroot. Dit zal er vervolgens toe leiden dat het innovatieproces wordt geoptimaliseerd. Door te onderzoeken wat het Zorglab het beste kan doen om medewerkers meer te betrekken, zullen uiteindelijk meer medewerkers gestimuleerd worden om na te denken over innovaties. Bij het oplossen van het andere mogelijke kernprobleem, zullen alleen medewerkers worden bereikt die daadwerkelijk al een idee hebben en dus een stap verder zijn in het innovatieproces. Bij het oplossen van het mogelijke kernprobleem, waarbij gezocht wordt naar een oplossing om meer medewerkers te betrekken, zullen meer ideeën gegenereerd worden. Buiten de ideeën die al bestaan onder medewerkers, zullen er nu nieuwe ideeën ontstaan doordat medewerkers in aanraking worden gebracht met het innovatieproces. Om deze redenen zal dus het oplossen van het probleem *“Het Zorglab ervaart moeite met het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces”* de meeste bijdrage leveren voor het Zorglab. Het kernprobleem, vanaf heden: handelingsprobleem, wordt dan ook gedefinieerd als: *“Het Zorglab ervaart moeite met het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces”*.

Het gevonden kernprobleem is het handelingsprobleem dat zal worden opgelost met dit onderzoek. In dit geval wil het Zorglab medewerkers betrekken bij het innovatieproces. Echter is het zo dat dit in de realiteit niet optimaal gebeurt, waardoor het innovatieproces niet optimaal verloopt. Het Zorglab ervaart dus een discrepantie tussen de norm en de werkelijkheid. Het hierbij behorende kennisprobleem is dat het Zorglab niet voldoende weet hoe zij medewerkers moet stimuleren om actief te worden betrokken bij het innovatieproces. Hieruit volgt de volgende onderzoeksvraag:

“Hoe kan het Zorglab van Zozijn stimuleren dat zorgmedewerkers op de werkvloer actief betrokken worden bij het innovatieproces?”

4. Theoretisch kader

Om het kernprobleem op te kunnen lossen en antwoorden te verkrijgen op de kennisvragen, worden in dit hoofdstuk de daarvoor relevante concepten uitgewerkt. De concepten innovatie, innovatief werkgedrag en medewerker-gedreven innovatie worden allereerst gedefinieerd. Er is onderzoek gedaan naar de bestaande wetenschappelijke literatuur en theorieën die de relevante begrippen verduidelijken en onderbouwen. Daarnaast worden de factoren die volgens de literatuur het innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie verhogen beschreven. Bovendien is relevant onderzoek dat specifiek in zorginstellingen is gedaan beschreven.

De deelvraag die wordt beantwoord met het theoretisch kader is:

- *Welke managementactiviteiten kan Zorglab inzetten om innovatief werkgedrag te en de medewerker-gedreven innovatie onder medewerkers te vergroten?*

4.1 Innovatie

4.1.1 Definitie

In de loop der jaren is er veel onderzoek gedaan naar innovaties [15]. Hierdoor zijn er een tal van definities voor innovatie in de literatuur te vinden. De meest geciteerde definitie voor innovatie is de definitie van West en Farr:

'Innovation is the intentional introduction and application within a role, group or organisation of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption designed to significantly benefit the individual, group, organisation or wider society' [15].

De definitie geeft weer dat innovatie zowel bestaat uit de introductie van nieuwe innovaties als de verdere implementatie hiervan. Innovatie is dus een proces dat uit meerdere fases bestaat. Daarnaast hoeft een innovatie niet absoluut nieuw te zijn, maar deze moet wel nieuw zijn voor de context waarin het geplaatst wordt. Als er bijvoorbeeld sprake is van een idee dat wordt overgenomen vanuit een andere organisatie, maar deze wel nieuw is voor de desbetreffende organisatie waarin de innovatie wordt geïmplementeerd, mag er gesproken worden van een innovatie.

4.1.2 Soorten innovaties

Wanneer mensen aan innovaties denken, denken zij al snel aan productinnovaties. Bij een productinnovatie is er sprake van de introductie van een product. Dit kan een geheel nieuw product zijn, maar ook een verbeterde versie van een bestaand product. Vaak worden productinnovaties gestimuleerd door de technologische ontwikkelingen die er op het moment plaatsvinden. Technologische innovaties zijn dan ook vaak productinnovaties.

Echter zijn productinnovaties niet de enige vorm van innovaties. Zo bestaan er bijvoorbeeld naast productinnovaties ook procesinnovaties. Deze soort innovatie heeft daarentegen betrekking op het verbeteren en vernieuwen van de huidige processen.

Doordat deze vorm van innovatie niet direct zichtbaar is, zoals bij productinnovaties wel het geval is, zullen medewerkers niet direct aan deze vorm van innovatie denken bij het woord innovatie. Daarnaast zijn er ook nog administratieve innovaties. Dit zijn innovaties die de effectiviteit van het managementsysteem verbeteren. Het gaat hier om de managementprocessen en de organisatie [15].

4.1.3 Omvang van innovaties

Innovaties kunnen verschillende groottes hebben, van incrementele innovaties tot radicale innovaties. De meeste medewerkers in een organisatie associëren innovatie met radicale innovatie. Dit komt doordat deze vorm van innovatie het meest zichtbaar is en vaak ontstaat door een doorbraak op het gebied van technologie. Bij radicale innovatie wordt de essentie van het product of het proces veranderd. Er wordt dus echt iets nieuws geïntroduceerd. Echter vraagt innovatie niet automatisch een radicale verandering binnen de organisaties. Zo zijn er ook incrementele innovaties. Incrementele innovaties vinden geleidelijk plaats. Een bestaand product of proces wordt in kleinere stappen verbeterd. Juist ook deze kleine verbeteringsprocessen zijn relevant in organisaties. Incrementele innovaties zijn gemakkelijker te implementeren en zullen hierdoor minder weerstand opwekken dan radicale innovaties. Ook deze soort innovaties kunnen een grote impact hebben op de kwaliteit van de zorg [16].

4.1.4 Innovatieprocessen

Het proces van innoveren is het innovatieproces. Innovatieprocessen kunnen verschillende vormen aannemen binnen een organisatie. Zo zijn er bijvoorbeeld top-down en bottom-up innovatieprocessen.

4.1.4.1 Top-down innovatieprocessen

Bij een top-down proces is er sprake van een hoger organisatieniveau die invloed heeft op lagere organisatieniveaus. Er is dus aansturing van bovenaf. Via deze centrale aanpak worden innovaties in de organisatie geïmplementeerd. Het gaat hierbij vaak om innovaties waarvan de verspreiding binnen de organisatie als wenselijk wordt gezien. Dit zijn bijvoorbeeld nieuwe wetenschappelijke ontwikkelingen. De innovatie wordt dan ook niet ontwikkeld door de uiteindelijke gebruikers, de medewerkers op de werkvloer, maar door een hogere laag in de organisatie [4,17].

4.1.4.2 Bottom-up innovatieprocessen

Tegenover het top-down proces staat het bottom-up proces. Hierbij zijn de medewerkers op de werkvloer het startpunt van de innovatie. Vanuit de ervaringen en wensen van medewerkers worden innovaties ontwikkeld. Zij hebben bijvoorbeeld de behoefte om bepaalde werkwijzen te verbeteren. Op deze manier sluit de innovatie dan ook goed aan bij de praktijk. Bij een bottom-up proces ontstaat een innovatie dus op een lager niveau in de organisatie. Deze innovatie wordt vervolgens omhoog de organisatie ingeleid, waardoor deze op hogere niveaus naar voren

zal komen. De innovatie wordt hierdoor een collectief fenomeen. Voor organisaties kunnen bottom-up innovatieprocessen effectieve oplossingen en innovaties leveren. Medewerkers op de werkvloer zijn een bron van informatie. Doordat ze dagelijks werkzaamheden verrichten in de eerste lijn van de organisatie, hebben zij hierop de beste kijk. Zij zullen dan ook het beste gebreken en verbeterpunten kunnen aanwijzen binnen bijvoorbeeld de werkprocessen. Door het innovatieproces te laten starten bij de medewerkers op de werkvloer, zullen snel de juiste problemen aangewezen worden en kunnen eventueel al mogelijke oplossingen worden aangedragen door de werknemers [4,17].

4.2 Innovatief werkgedrag

4.2.1 Definitie

In 2000 introduceerde Janssen [18] het concept innovatief werkgedrag. Deze definitie wordt in dit onderzoek aangehouden. Hij definieerde innovatief werkgedrag als:

“The intentional creation, introduction, and application of new ideas within a work role, group, or organization, in order to benefit role performance, the group, or the organization” [18]

Deze definitie laat zien dat innovatief werkgedrag een vorm van werknemersgedrag is. Het is gericht op zowel de introductie als de toepassing van nieuwe ideeën binnen een werk, rol groep of organisatie. Medewerkers vertonen dit gedrag buiten de verwachtingen van de werkprestaties. Het zijn extra prestaties boven op het bestaande takenpakket. Dit leidt ertoe dat een medewerker in het algemeen het uitvoeren van de opgestelde taken prioriteert boven het vertonen van innovatief werkgedrag [4,18].

4.2.2 Dimensies van innovatief werkgedrag

Vele onderzoeken hebben innovatief werkgedrag geconceptualiseerd als een multidimensionaal concept. De multidimensionale conceptualisatie van De Jong & Den Hartog (2010) stelt dat innovatief werkgedrag uit vier dimensies bestaat: idee exploratie, idee generatie idee promotie en idee implementatie [19].

De eerste fase van het model van De Jong & Den Hartog is de exploratie van ideeën. Dit is het herkennen van problemen of kansen. Tijdens deze fase wordt er gezocht naar mogelijkheden om huidige producten, processen en services te verbeteren. Deze fase in het proces bevat meestal een element van toeval [19].

Na de idee exploratie volgt de ideegeneratie fase. Tijdens deze fase worden nieuwe ideeën gegenereerd voor producten, processen en services. Bovendien geeft het een mogelijke oplossing voor de problemen die zijn geïdentificeerd tijdens de exploratiefase. [19].

De volgende fase is de promotie van de ideeën. Nadat een idee is gegenereerd moet deze worden gepromoot. Dit is belangrijk, omdat vaak nieuwe ideeën geen onderdeel uitmaken van de bestaande processen en de gebruikelijke gang van zaken. Bovendien is het niet direct

duidelijk of een nieuw idee ook daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren van de producten, processen of services. Daarnaast kan er sprake zijn van weerstand tegen verandering [19].

Tenslotte moeten ideeën worden geïmplementeerd. Dit gebeurt tijdens de idee implementatie fase. Vanaf dit moment worden de nieuwe innovaties onderdeel gemaakt van de gebruikelijke werkprocessen [19].



Figuur 4: Multidimensionale conceptualisatie Innovatief werkgedrag [19]

4.2.3 Modellen en theorieën met betrekking tot innovatief werkgedrag

Om de HRM-activiteiten en de relatie op het innovatief werkgedrag van medewerkers te begrijpen, is het eerst belangrijk om een aantal theorieën die betrekking hebben op het innovatief werkgedrag verder toe te lichten. Naar deze modellen zal worden gerefereerd in sectie 4.3.4.

4.2.3.1 Social Exchange Theory

De Social Exchange Theorie (SET) is een theorie gebaseerd op het feit dat de relatie tussen twee partijen ontstaat door een proces van kosten-voordeel analyse. De kosten-voordeel analyse vindt plaats op het moment dat beide partijen iets bezitten wat de andere partij waardeert [20].

4.2.3.2 Self-determination theorie

De self-determination theorie maakt onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is een vorm van autonome motivatie. Bij autonome motivatie is er sprake van wil vanuit de medewerker om iets te bereiken. Deze wil komt voor uit bijvoorbeeld de interesse van de medewerker in de taak of activiteit. Extrinsieke motivatie is vorm van gecontroleerde motivatie. In tegenstelling tot de autonome motivatie is er bij gecontroleerde motivatie sprake van een gevoel van druk die de medewerker ervaart en het gevoel dat de medewerker iets moet [21].

4.2.4 Relatie tussen HRM activiteiten en innovatief werkgedrag

Human Resource Management (HRM) activiteiten zijn van invloed op de mate waarin innovatief werkgedrag wordt vertoond onder medewerkers [4]. In onderzoek van Bos-Nehles et al. (2017) wordt de relatie tussen innovatief werkgedrag en verschillende HRM activiteiten beschreven [7]. De organisatie biedt deze activiteiten aan, waarop de medewerkers vervolgens reageert door innovatief werkgedrag te vertonen. Uit het onderzoek blijkt dat de HRM activiteiten weergegeven in Tabel 1 voorspellers van innovatief werkgedrag zijn.

Tabel 1: HRM-activiteiten die invloed hebben op het innovatief werkgedrag [7]

Activiteiten	Definitie	Effect	Gevolg op innovatief werkgedrag
Training en ontwikkeling	<i>Het aanbieden van trainingen, zodat medewerkers de mogelijkheid hebben zich te ontwikkelen.</i>	+	<i>Het aanbieden van trainingen leidt ertoe dat medewerkers beschikken over nieuwe kennis en vaardigheden. Die worden later gebruikt om innovatief werkgedrag te vertonen. Daarnaast kan het aangetoonde effect vanuit de social exchange theory worden uitgelegd. De medewerker heeft het gevoel dat er in hem of haar wordt geïnvesteerd, waardoor deze het gevoel krijgt iets terug te moeten doen voor de organisatie. Het effect van training en ontwikkelingen is kleiner in publieke organisaties dan in private organisaties. Dit komt doordat in deze organisatie de medewerker veelal over veel kennis beschikt. Hierdoor heeft het minder effect op de generatie en de realisatie van innovatieve ideeën.</i>
Beloningen	<i>Onder beloningen vallen de financiële beloningen (bonussen, salaris) en niet-financiële beloningen.</i>	+/-	<i>Zodra een medewerker het gevoel krijgt dat de geleverde inspanningen worden gewaardeerd en daardoor beloond, krijgt de medewerker het gevoel iets terug te moeten doen voor de organisatie en zal daarom innovatief werkgedrag vertonen. Medewerkers die innovatief werkgedrag ervaren als extra-role gedrag, en dus niet de intrinsieke motivatie hebben om innovatief werkgedrag te vertonen, verwachten hiervoor een beloning te ontvangen. Een beloning resulteert bij deze medewerkers dan ook in een verhoging van het innovatief werkgedrag. Daarnaast vergroot het belonen van een medewerker de extrinsieke motivatie om innovatief werkgedrag te vertonen. Innovatief werkgedrag wordt gezien als risicovol gedrag en dit moet gecompenseerd worden met een beloning. Echter kan het belonen van medewerkers ook een negatief effect hebben op innovatief werkgedrag. Op basis van de self-determination theory kan gesteld worden dat het belonen de intrinsieke motivatie van de medewerker kan verlagen. Daarnaast leiden beloningen die gebaseerd zijn op prestaties ertoe dat medewerkers minder geneigd zijn om innovatief werkgedrag te vertonen. Het is in dit geval gemakkelijker om de gebruikelijke processen en producten te gebruiken in plaats van nieuwe en risicovolle.</i>
Baan-onzekerheid	<i>Baan-onzekerheid is de mate waarin de medewerker ervaart dat er de kans is dat deze</i>	+/-	<i>Innovatief werkgedrag wordt als risicovol gezien. Een medewerker zal in tijden van baanonzekerheid minder snel risicovolle keuzes maken. Hierdoor vertoont deze ook minder innovatief werkgedrag. Daarnaast vermindert het de creativiteit op de lange termijn. Dit komt doordat medewerkers zich minder betrokken gaan voelen tot de organisatie en hun werk.</i>

	<i>zijn of haar baan verliest.</i>		<i>Daarentegen kan vanuit de social exchange theorie worden gesteld dat een medewerker om een baan te behouden iets probeert terug te doen voor de organisatie. Bovendien zijn medewerkers meer gemotiveerd om goed te presteren. Dit resulteert beiden in innovatief werkgedrag.</i>
Autonomie	<i>Autonomie is de mate waarin een medewerker de vrijheid heeft om zelf beslissingen te nemen over hoe zij het werk uitoefenen.</i>	+	<i>Hoe vrijer medewerkers zijn om te bepalen hoe zij hun werk uitoefenen, des te meer innovatief werkgedrag zij vertonen. Autonomie vergroot met name de motivatie van een medewerker om innovatief werkgedrag te tonen. Volgens de social exchange theorie zal een medewerker die autonomie ervaart namelijk iets terug willen doen voor de organisatie. Daarnaast kan op basis van de self-determination theorie worden gesteld dat medewerkers met meer autonomie sneller intrinsiek gemotiveerd zijn wat tevens leidt tot innovatief werkgedrag.</i>
Task composition	<i>Task composition heeft betrekking op de variatie, complexiteit en de routinematigheid van het takenpakket van de medewerker.</i>	+/-	<i>Een geschikte task composition kan medewerkers motiveren om complexere taken uit te voeren en hierdoor meer kennis te vergaren, waardoor nieuwe ideeën sneller zullen worden gegenereerd en geïmplementeerd. Daarnaast vergroot een complex takenpakket de intrinsieke motivatie van een medewerker wat ertoe leidt dat deze meer innovatief werkgedrag vertoont. Dit heeft met name effect op de implementatie fase.</i> <i>Routinematige taken hebben daarentegen een negatief effect op het innovatief werkgedrag van een medewerker.</i>
Werkdruk	<i>Werkdruk is de hoeveelheid werk die een medewerker in een bepaald tijdsbestek moet uitvoeren.</i>	+/-	<i>Tijdsdruk heeft een negatief effect op de generatie van nieuwe ideeën. Een medewerker heeft het op dit moment te druk en zal minder snel met innovatie ideeën komen. Tijdsdruk heeft daarentegen wel een positief effect op de implementatie van nieuwe ideeën. Aangezien het implementeren van ideeën dan kan leiden tot optimale werkprocessen. Een hoge werkdruk kan een positief effect hebben op het innovatief werkgedrag, mits dit wordt beloond en wanneer er naar duidelijke doelen toe wordt gewerkt.</i>
Feedback	<i>Het verstrekken van feedback op de geleverde ideeën</i>	+	<i>Feedback verstrekt de medewerker over informatie. Zo wordt duidelijk waar het op dit moment goed gaat en waar niet. Hierdoor worden verbetermogelijkheden sneller herkend. Daarnaast wordt het zelfvertrouwen van de medewerker vergroot. Medewerkers die normaal weerstand bieden tegen verandering, lieten dit meer los.</i>

4.2.5 Onderzoek naar innovatief werkgedrag in zorginstellingen

De afgelopen jaren is er onderzoek gedaan naar het innovatief werkgedrag van medewerkers specifiek in zorginstellingen [10,11]. Echter is de wetenschappelijke literatuur over het concept innovatief werkgedrag in zorginstellingen beperkt. Meetinstrumenten die het innovatief werkgedrag in zorginstellingen meten zijn er bijvoorbeeld weinig. De onderzoeken die wel zijn gedaan naar het innovatief werkgedrag in zorginstellingen bieden interessante inzichten voor deze sector.

Zo is door Yan et al. (2019) onderzocht wat de relatie is tussen innovatief werkgedrag en de positieve psychologische conditie van een individu. Het onderzoek beveelt aan dat als het management van een zorgorganisatie het innovatief werkgedrag van zorgmedewerkers wil verhogen, zij de psychologische conditie van de zorgmedewerkers moeten versterken [11]. Dit betekent dat het beleid dat het management uitvoert wel degelijk effect heeft op het innovatief werkgedrag. Er is echter nog niet onderzocht hoe en welke specifieke factoren toegepast kunnen worden in dit beleid.

Naast het onderzoek over de relatie tussen innovatief werkgedrag en de psychologische conditie, is er door Knol et al. (2007) onderzoek gedaan naar de relatie tussen structurele empowerment, psychologische empowerment en het effect daarvan op het innovatief werkgedrag onder verpleegkundigen [10]. Uit het onderzoek blijkt dus dat het inzetten van managementactiviteiten (structurele empowerment) het innovatief werkgedrag onder verpleegkundigen kan vergroten. In vervolgonderzoek moet verder worden onderzocht hoe deze aangetoonde relatie kan worden gebruikt tijdens het invoeren van veranderingen binnen de organisatie.

Beiden onderzoeken tonen dus aan dat het beleid dat het management uitvoert wel degelijk van invloed is op het innovatief werkgedrag onder zorgmedewerkers. De relatie is aangetoond, maar factoren in deze specifieke context ontbreken nog [10,11]. In dit onderzoek zal dit verder worden onderzocht en worden factoren aangereikt die toepasbaar zijn in de specifieke context van een zorgorganisatie.

4.3 Medewerker-gedreven innovatie

4.3.1 Definitie

Wanneer verbeterde producten en processen bedacht en/of geïmplementeerd worden door medewerkers, spreekt men van medewerker-gedreven innovatie. Medewerkers die werkzaam zijn in de eerste lijn van het werkveld bevinden zich in de ideale positie om innovaties aan te dragen [22]. Zij zien immers de uitdagingen waarmee ze in aanraking komen en hebben hier direct ervaring mee. In de literatuur zijn er verscheidene definities van medewerker-gedreven innovatie te vinden. De volgende definitie zal in dit onderzoek worden aangehouden:

'The generation and implementation across organizational levels of new ideas, products, services, and/or processes originating from one or more work floor employees who are not overtly required to be active in these activities.' [4]

De definitie verduidelijkt dat medewerker-gedreven innovatie een vorm van bottom-up innovatie is. Dit houdt in dat de innovatie begint bij de medewerkers op de werkvloer. Ideeën worden op individueel niveau gegenereerd en vervolgens toegepast op een organisatorisch niveau. Het toepassen van innovatieve ideeën is enkel mogelijk als medewerkers hun ideeën delen en coördineren op organisatieniveau. Tegenovergesteld aan de bottom-up innovatie staat de top-down innovatie. Hierbij komt de sturing van innovatie van bovenaf in de organisatie. Daarnaast geeft de definitie weer dat medewerker-gedreven innovatie een vorm van innovatie is die niet wordt vereist van een medewerker vanuit de opgestelde functie eisen. Het innoveren is dus geen onderdeel van het takenpakket van de medewerker [4].

4.3.2 De vijf fasen van medewerker-gedreven innovatie

Wanneer er sprake is van medewerker-gedreven innovatie, vindt er een proces plaats dat bestaat uit vijf fasen. Deze fasen zijn op chronologische volgorde: verschijning, ontwikkeling, communicatie, vaststelling en het implementeren van ideeën. In de eerste fase ontstaan ideeën die voortkomen uit problemen en uitdagingen. Deze problemen zijn vooral goed te herkennen door medewerkers die werkzaam zijn in de eerste lijn, aangezien deze medewerkers hier dagelijks mee in aanraking komen. In de ontwikkelingsfase wordt een oplossing gevonden voor de uitdagingen waar medewerkers mee in aanraking komen. Vervolgens wordt in de communicatie fase ideeën bediscussieerd met medewerkers en leidinggevenden, waaruit feedback voorkomt. In de fase waarin het idee wordt vastgesteld worden testen uitgevoerd waarbij andere medewerkers en eventueel derden worden betrokken en waarbij zij overtuigd moeten worden. Tenslotte bestaat de laatste fase uit het implementeren van het idee. Nadat het idee is goedgekeurd in de vorige fase kan het in de praktijk worden gebracht [6].

4.3.3 Het effect van medewerker-gedreven innovatie op het innovatieproces

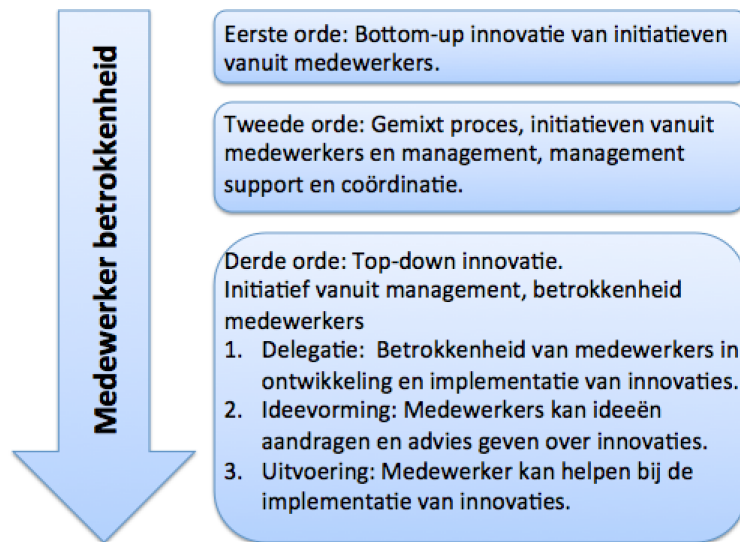
Het verhogen van de medewerker-gedreven innovatie kan de managementbenadering van een organisatie verplaatsen van top-down naar bottom-up. Dit komt doordat innovatie nu vanaf de werkvloer zal ontstaan [4]. Høyrup [17] maakt onderscheid tussen drie ordes van medewerker-gedreven innovatie. In Figuur 5 zijn deze verschillende ordes schematisch weergegeven. Hierin wordt ook de mate van betrokkenheid van de medewerker bij het innovatieproces duidelijk.

Bij de eerste orde is medewerker-gedreven innovatie volledig een bottom-up proces. Hierbij ontstaat de innovatie onder medewerkers werkzaam op de werkvloer. Het initiatief komt dus volledig vanuit de medewerker. Zij initiëren de nieuwe innovatie, ontwikkelen deze en implementeren het vervolgens binnen de organisatie [17].

In de tweede orde is medewerker-gedreven innovatie een combinatie van bottom-up en top-down processen. Hierbij proberen managers de innovatie vanuit de werkvloer te stimuleren. Het initiatief komt nog steeds vanuit de werkvloer, maar vervolgens nemen managers dit vervolgens deels over, zodat de innovatie de organisatie in kan worden gebracht [17].

Bij de derde orde van medewerker-gedreven innovatie is sprake van een volledig top-down proces. Een manager nodigt hierbij de medewerker uit om innovaties te ontwikkelen. Op deze manier betrekken zij de medewerkers bij het innovatieproces. Dit gebeurt bijvoorbeeld met behulp van innovatieprojecten. Er zijn drie vormen van de derde orde van medewerker-gedreven innovatie. Deze vormen verschillen in de mate waarin een medewerker wordt betrokken bij het innovatieproces [17,23].

- Delegatie
 - o Medewerkers worden uitgenodigd om nieuwe ideeën te generen. En deze vervolgens te ontwikkelen en te implementeren op de werkvloer. Hierbij is er sprake van autonomie. De medewerker heeft dus de vrijheid om eigen besluiten te nemen [23].
- Ideevorming
 - o De rol van medewerkers is binnen de ideevorming beperkt tot het doen van voorstellen en het geven van advies over innovaties op de werkvloer. Het selecteren van ideeën en de implementatie hiervan ligt volledig bij het management en zij hebben hier de controle over. De medewerkers hebben hier geen invloed op [23].
- Uitvoering
 - o Hierbij hebben medewerkers een beperkte rol en enkel tijdens de implementatiefase van de innovatie. Zij hebben dan ook geen inspraak op de keuze en ontwikkeling van de innovatie. Wel moeten zij hun huidige werkprocessen aanpassen, zodat de nieuwe innovatie succesvol kan worden geïmplementeerd. Aangezien de rol van de medewerker binnen de uitvoering erg klein is en er vaak ook geen sprake is van betrokkenheid, is het nog een discussiepunt of Uitvoering daadwerkelijk valt onder medewerker-gedreven innovatie [23].



Figuur 5: Ordes van medewerker-gedreven innovatie [23]

4.3.4 Relatie tussen HRM-activiteiten en medewerker-gedreven innovatie

Verschillende HRM-activiteiten kunnen de medewerker-gedreven innovatie stimuleren [6]. In de Tabellen 2 en 3 staan de activiteiten die van invloed zijn op medewerker-gedreven innovatie weergegeven. Er is voor elke activiteit een definitie gegeven en het effect hiervan op medewerker-gedreven innovatie. Doordat innovatief werkgedrag en medewerker-gedreven innovatie enige overlap hebben, is dit ook terug te zien de activiteiten.

De HRM-activiteiten die van invloed zijn op medewerker-gedreven innovatie kunnen gericht zijn op zowel de content van de medewerker-gedreven innovatie als op het proces van medewerker-gedreven innovatie. De content gerelateerde factoren kijken naar de inhoud van medewerker-gedreven innovatie [6]. De inhoud heeft betrekking op de ideeën die binnen het proces aan bod komen. Deze activiteiten zijn weergegeven in Tabel 2. Daarnaast bestaan er proces gerelateerde factoren die van invloed zijn op medewerker-gedreven innovatie en betrekking hebben op het proces [6]. Het proces gaat in op hoe de innovatie wordt toegepast en welke stappen hierbij komen kijken. Deze activiteiten zijn weergegeven in Tabel 3.

Tabel 2: Activiteiten van invloed op de content van medewerker-gedreven innovatie [6]

Activiteiten	Definitie	Effect	Gevolg op medewerker-gedreven innovatie
Trainingen	<i>Het aanbieden van trainingen, zodat medewerkers de mogelijkheid hebben zich te ontwikkelen.</i>	+	<i>Door het aanbieden van trainingen vergroot je de kennis en vaardigheden onder de medewerkers. Doordat medewerkers beschikken over meer kennis, kunnen zij meer ideeën opdoen. De HRM activiteit trainingen is dus van invloed op de idee generatie.</i>
Beloningen	<i>Beloningen vanuit de organisatie voor de gedane moeite door de medewerker. Onder beloningen vallen de financiële beloningen en niet-financiële beloningen.</i>	+	<i>Een beloning geeft de medewerker het gevoel van waardering op de voorgelegde ideeën en laat dank zien vanuit de organisatie voor de gedane moeite. Met name kleinere beloningen, die niet financieel zijn, vergroten de content van medewerker-gedreven innovatie.</i>
Task composition	<i>Task composition heeft betrekking op de variatie, complexiteit en de routinematigheid van het takenpakket van de medewerker.</i>	+/-	<i>Door medewerkers te vertrouwen met extra taken wordt hen extra variatie geboden en eventueel ook meer uitdaging. De medewerker wordt hierdoor meer gemotiveerd, wat leidt tot meer innovatie.</i> <i>Wanneer een medewerker eenzijdig en eenvoudig werk doet, kan dit leiden tot verveling en demotivatie, wat medewerker-gedreven innovatie op een negatieve manier beïnvloedt.</i> <i>Door medewerkers meer taken op te leggen krijgen zij meer inzicht in het werk op de werkvloer. Op die manier herkennen zij sneller de problemen en verbeterpunten op de werkvloer. Task composition heeft dus invloed op de idee generatie.</i>
Werving medewerkers	<i>Het aannemen van geschikte medewerkers, zodat er een instroom is van nieuwe</i>	+	<i>Door medewerkers te werven die voorheen extern hebben gewerkt, breng je nieuwe informatie en invalshoeken naar binnen in de organisatie. Medewerkers die voorheen in een andere organisatie werkzaam waren, beschikken over meer informatie en ervaring van buitenaf. Met die informatie en ervaring kunnen zij meer inzicht bieden in het oplossen van problemen en dit delen met collega's.</i>

	<i>medewerkers.</i>		<i>Het werven van medewerkers heeft dus invloed op de idee generatie.</i>
Participatie	<i>Deelname binnen een bepaald proces, activiteit of taak.</i>	+	<i>Door deel te nemen aan de processen, activiteiten of taken doet een zorgmedewerker hier kennis over op. Hierdoor krijgt de zorgmedewerker inzicht in het werk en wat er beter zou kunnen. De extra opgedane kennis kan de zorgmedewerkers gebruiken voor het oplossen van problemen, of het bedenken van verbeteringen. Daarnaast kan de extra opgedane kennis ook gebruikt worden om het idee verder te ontwikkelen.</i>
Delen van informatie	<i>Het informeren van medewerkers over de huidige ontwikkelingen binnen de organisatie en het strategisch plan, zodat er transparantie ontstaat naar de medewerkers toe.</i>	+	<i>Door het delen van de mogelijkheden en ontwikkelingen binnen de organisatie vergroot je de kennis van de medewerkers. Medewerkers zijn daarnaast op de hoogte van de verwachtingen van de organisatie omtrent innoveren. Dit vergroot de waarschijnlijkheid dat medewerkers ideeën ontwikkelen die van waarde zijn voor de organisatie en het vergroot de kans op een succesvolle implementatie van innovaties op het organisatieniveau.</i>
Prestatie-management	<i>Op organisatieniveau doelen stellen en gericht te werk gaan om deze gestelde doelen te behalen.</i>	+	<i>Prestatiemanagement verhoogt de medewerker-gedreven innovatie door het te vergemakkelijken van met ideeën te komen. Dit vergemakkelijken kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door jaarlijkse gesprekken uit te voeren met medewerkers waarin hun ontwikkeling naar voren kwam en waarin zij hun wensen aan kunnen geven waardoor ze betrokken worden bij het innovatieproces.</i> <i>Als ideeën genereren en innovatie een van de doelen is van de organisatie, kan het management hierop focussen. Medewerkers worden dan direct gestimuleerd door het management om met ideeën te komen en actief bezig te gaan met innoveren. Prestatiemanagement beïnvloedt op die manier de idee generatie. Het kan op dezelfde manier ook de idee promotie en de idee implementatie beïnvloeden als het prestatie-management zich hierop focust.</i>
Formalisatie	<i>Structuur van de organisatie die bepaald is door regels,</i>	-	<i>Door de regels en protocollen die waarvan er sprake is bij formalisatie, is de task composition van medewerkers vaak er gelimiteerd tot dezelfde taken en zijn medewerkers beperkt tot het werk dat ze is opgelegd. Medewerkers krijgen dan geen breed beeld van de situatie die zich voordoet op de</i>

	<i>protocollen, procedures, beleid en task composition.</i>		<p><i>werkvloer als geheel, waardoor er minder snel ideeën opgedaan kunnen worden.</i></p> <p><i>Daarnaast hebben medewerkers door het beleid minder inspraak, waardoor de kans op het delen van ideeën wordt verkleind. Door strikte protocollen en regels krijgen medewerkers vaak niet de vrijheid die nodig is om na te kunnen denken over innovaties of om met ideeën te komen. Formalisatie belemmert hierdoor de ideegeneratie.</i></p>
--	---	--	--

Tabel 3 : Activiteiten van invloed op het proces van medewerker-gedreven innovatie [6]

Activiteit	Definitie	Effect	Gevolg voor medewerker-gedreven innovatie
Training	<i>Het aanbieden van trainingen die er toe leiden dat ideeën over verschillende organisatieniveaus worden geïntroduceerd.</i>	+	<p><i>Door het geven van trainingen kan het implementeren van nieuwe ideeën worden gestimuleerd. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers te trainen om de werkvloer te betrekken bij het ontwikkelen van innovaties.</i></p> <p><i>Doordat medewerkers beschikken over meer kennis, kunnen zij meer ideeën opdoen. De HRM activiteit trainingen is dus van invloed op de idee generatie.</i></p>
Task composition	<i>Task composition heeft betrekking op de variatie, complexiteit en de routinematigheid van het takenpakket van de medewerker.</i>	+/-	<p><i>Hierbij geldt hetzelfde als bij de invloed van deze HRM-activiteit om de content van medewerker-gedreven innovatie: de medewerker wordt gemotiveerd door gevarieerd werk en uitdagend werk, waardoor meer ideeën geïmplementeerd kunnen worden. Door eenzijdig en makkelijk werk worden medewerkers sneller gedemotiveerd, waardoor het omgekeerde kan plaats vinden.</i></p> <p><i>Door medewerkers meer taken, krijgen zij meer inzicht in het werk op de werkvloer. Op die manier zien beter de problemen in en wat beter kan op de werkvloer. Task composition heeft dus invloed op de idee generatie.</i></p>
Selectie	<i>Het selecteren van geschikte medewerkers voor een innovatieproject.</i>	+	<p><i>Het selecteren van geschikte medewerkers voor de implementatie van innovatie heeft een positieve invloed op medewerker-gedreven innovatie. De positieve invloed is dan ook afhankelijk van managers die de medewerkers selecteren op basis van hun perceptie van geschiktheid en capaciteit. Door het selecteren van medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden, kunnen ideeën makkelijk omgezet worden in innovaties. De selectie beïnvloedt dan ook de promotie van ideeën.</i></p>

Betrokkenheid	<i>Betrokkenheid en inspraak bij het innovatieproces. En deelname aan organisatie brede innovatieteams.</i>	+	<p><i>Door het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces en bij het keuzes maken binnen dit proces, krijgen medewerkers meer inspraak. Dit houdt in dat de medewerkers direct hun mening kunnen geven en hierover konden discussiëren. Hierdoor ontstaat een proces waarbij ideeën worden omgezet in innovaties. Betrokkenheid stimuleert dus het proces van medewerker-gedreven innovatie.</i></p> <p><i>Door medewerkers meer inspraak te geven, krijg je binnen het innovatieproces meer kennis over de gang van zaken op de werkvloer zelf. De medewerkers kunnen aangeven hoe een idee het beste kan worden uitgewerkt waardoor het goed te implementeren is op de werkvloer. De betrokkenheid van medewerkers beïnvloedt dan ook de idee promotie.</i></p>
Feedback	<i>Het verstrekken van uitgebreide en constructieve feedback op de geleverde ideeën, zodat medewerkers ideeën verder kunnen ontwikkelen</i>	+/-	<p><i>Feedback kan het proces van medewerker-gedreven innovatie stimuleren. Het geven van uitgebreide en goed onderbouwde feedback kan het proces van medewerker-gedreven innovatie verbeteren doordat ideeën beter ontwikkeld kunnen worden.</i></p> <p><i>Wanneer er een gebrek is aan feedback of wanneer er matige feedback wordt gegeven, kan dit het proces van medewerker-gedreven innovatie belemmeren doordat ideeën niet verder worden uitgediept of verder worden verbeterd.</i></p> <p><i>Door (positieve) feedback te geven worden medewerkers gemotiveerd om verder te gaan denken over hun idee, en door de feedback worden zij ook in de juiste richting gestuurd. Op die manier beïnvloedt feedback de idee promotie.</i></p>
Formalisatie	<i>Structuur van de organisatie die bepaald is door regels, protocollen, procedures, beleid en task composition.</i>	-	<p><i>Het beleid en de regels die gepaard gaan met formalisatie, zorgen ervoor dat alles volgens de regels loopt binnen de organisatie. Medewerkers kunnen hierdoor het gevoel krijgen dat ze verplicht zijn de regels en het beleid te volgen. De focus van formalisatie ligt op controle in plaats van aan het geven van vrijheid aan medewerkers. Mede omdat medewerkers druk voelen om de regels te volgen, zal formalisatie medewerker-gedreven innovatie benadelen. Belemmering van idee generatie door starre structuur en regels.</i></p> <p><i>Door strikte protocollen en regels krijgen medewerkers vaak niet de vrijheid die nodig is om na te kunnen denken over innovaties of om met ideeën te komen. Formalisatie belemmert hierdoor de ideegeneratie.</i></p>

4.3.5 Onderzoek naar medewerker-gedreven innovatie in zorginstellingen

De wetenschappelijke literatuur over medewerker-gedreven innovatie in zorginstellingen is beperkt. Dit komt doordat het concept een relatief nieuw concept is. Onderzoek heeft echter wel het belang van medewerker-gedreven innovatie in de gezondheidszorg aangetoond. Op dit moment is er in de gezondheidszorg nog veel sprake van top-down innovatieprocessen. Dit leidt ertoe dat eerstelijns zorgmedewerkers minder gemotiveerd en betrokken zijn bij het innovatieproces. Het is cruciaal om ook juist deze medewerkers te betrekken bij het innovatieproces en hen te motiveren, zodat de voordelen van de innovaties optimaal kunnen worden benut tijdens het leveren van de zorg [24].

Daarnaast is er onderzoek gedaan naar soortgelijke concepten in de gezondheidszorg. Uit deze onderzoeken is gebleken dat het implementeren van een medewerker-gedreven innovatie en soortgelijke concepten mogelijk is in zorginstellingen. Zo is bijvoorbeeld in het onderzoek van Telljohann (2010) medewerker-gedreven innovatie geïmplementeerd in een ziekenhuis [25]. Daarnaast heeft Hyde et al. (2013) onderzoek gedaan naar de pro-social organizational behaviour in ziekenhuizen. Dit is de bereidheid van medewerkers om verder te kijken dan de opgelegde taken vanuit de functie. Hier valt onder andere het voorleggen van procedurele, administratieve of organisatorische verbeteringen onder. Het concept heeft hierdoor veel overlap met medewerker-gedreven innovatie. In het onderzoek is aangetoond dat medewerkers dit gedrag kunnen vertonen [26].

4.4 Verschillen tussen de concepten

De begrippen medewerker-gedreven innovatie en innovatief werkgedrag lijken erg op elkaar. Echter zijn deze niet hetzelfde. Innovatief werkgedrag is bepaald gedrag dat een medewerker vertoont [18]. Dit concept omvat niet de wijze waarop vervolgens deze ideeën worden ontwikkeld en geïmplementeerd in de organisatie. Een logische verwachting is dat meer innovatief werkgedrag leidt tot meer doorgevoerde innovaties in de organisatie. Echter lukt het medewerkers die veel innovatief werkgedrag vertonen niet automatisch om deze innovaties daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen in de organisatie. Het concept medewerker-gedreven innovatie verbindt het innovatief werkgedrag en de toegepaste innovaties in de organisatie samen. Waar innovatief werkgedrag is gericht op bepaald gedrag, kijkt medewerker-gedreven innovatie naar de ontwikkeling van en de toepassing van innovaties in de organisatie [15]. Innovatief werkgedrag kan dus worden gezien als een input voor medewerker-gedreven innovatie, waar innovatie de output is.

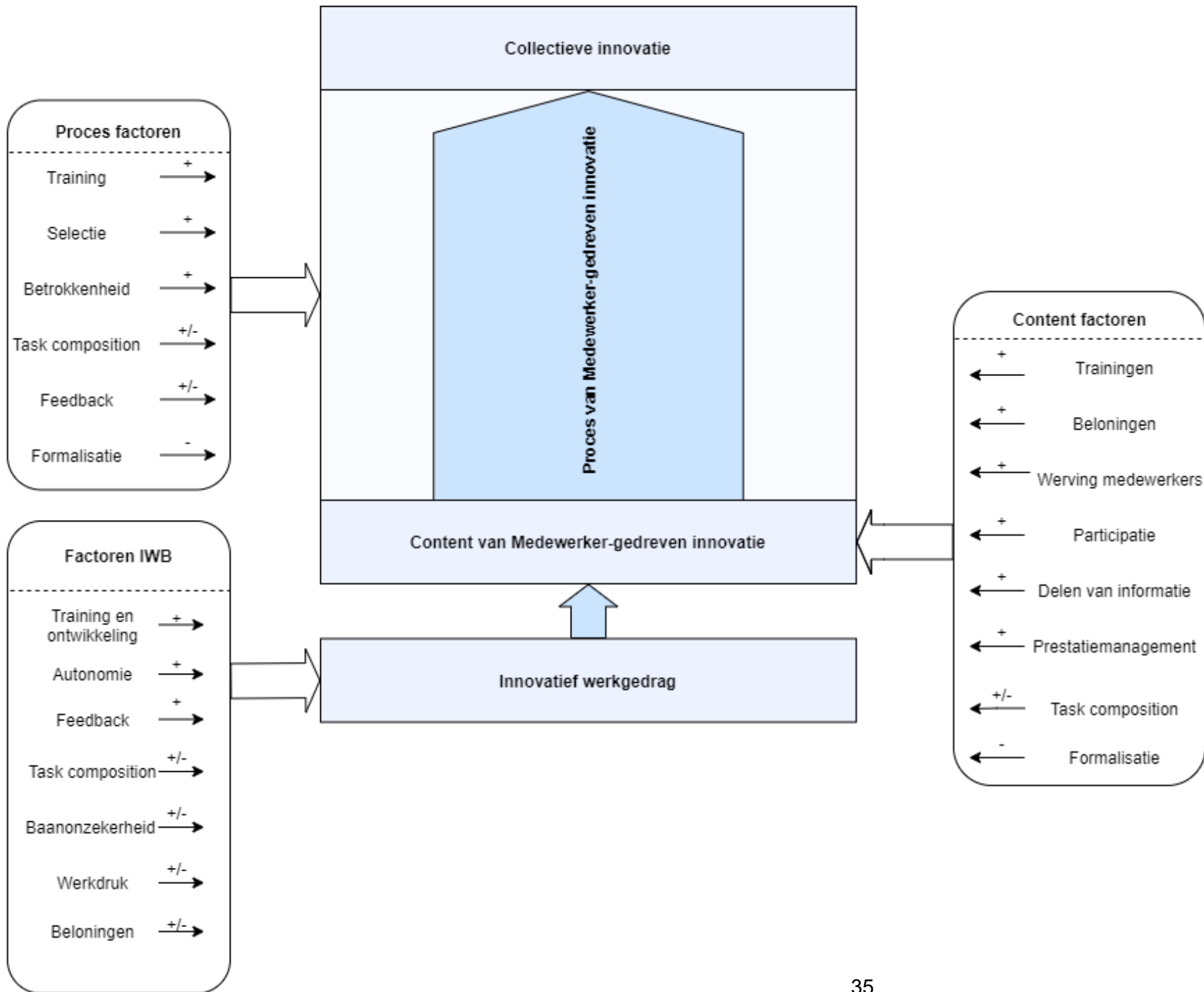
4.5 Conceptueel raamwerk Medewerker-gedreven innovatie

Op basis van de bestaande literatuur is een conceptueel raamwerk opgesteld voor medewerker-gedreven innovatie. In Figuur 6 is dit model te zien.

In het model is te zien dat ideeën worden gegenereerd door medewerkers op de werkvloer. Deze individuele innovatieve ideeën zijn de content van medewerker-gedreven innovatie. Vervolgens vindt het proces van medewerker-gedreven innovatie plaats. Het proces geeft weer hoe individuele innovatie ideeën zich kunnen ontwikkelen tot collectieve ideeën in de organisatie. Dit proces bestaat uit de eerder benoemde vijf fasen: verschijning, ontwikkeling, communicatie, vaststelling en het implementeren van ideeën. Nadat dit proces is doorlopen is er niet meer sprake van individuele innovatie, maar van een collectieve innovatie die is geïmplementeerd binnen de organisatie.

Verschillende factoren zijn van invloed op het proces en/of de content van medewerker-gedreven innovatie. De content gerelateerde factoren zijn gericht op de inhoud van medewerker-gedreven innovatie [6]. Bepaalde factoren kunnen dit negatief of juist positief beïnvloeden. Deze factoren zijn verder uitgelegd in Tabel 2 in Paragraaf 4.3.4. Daarnaast bestaan er proces gerelateerde factoren [6]. Het proces heeft betrekking op hoe de innovatie wordt geïmplementeerd binnen de organisatie. Bepaalde factoren kunnen dit negatief of juist positief beïnvloeden. Deze factoren zijn verder uitgelegd in Tabel 3 in Paragraaf 4.3.4. Om de medewerker-gedreven innovatie in een organisatie te vergroten is het van belang om juist naar deze factoren te kijken, aangezien dit er uiteindelijk daadwerkelijk toe leidt dat innovaties die ontstaan zijn door medewerkers ook daadwerkelijk de organisatie in worden gebracht. Door deze factoren wordt namelijk de succesvolle implementatie gestimuleerd. Beiden soort factoren, content en proces, die van invloed zijn op de medewerker-gedreven innovatie zijn weergegeven in Figuur 6.

Innovatief werkgedrag is bepaald gedrag dat een medewerker vertoont [18]. Dit concept omvat niet de wijze waarop vervolgens deze ideeën worden ontwikkeld en geïmplementeerd in de organisatie. Innovatief werkgedrag heeft dus, zoals te zien is in Figuur 6, geen invloed op het proces. Waar innovatief werkgedrag is gericht op bepaald gedrag, kijkt medewerker-gedreven innovatie naar de ontwikkeling van en de toepassing van innovaties in de organisatie [15]. Zoals in het model te zien is kan innovatief werkgedrag dus worden gezien als een input voor medewerker-gedreven innovatie, waar innovatie de output is. Bepaalde factoren kunnen het innovatief werkgedrag van een medewerker negatief of juist positief beïnvloeden. In Figuur 6 zijn deze factoren weergegeven. De factoren zijn verder uitgelegd in Tabel 1 in Paragraaf 4.2.4.



Figuur 6: Conceptueel raamwerk

5. Methodologie

Vanuit de bestaande literatuur is er een antwoord verkregen op de vraag: “Welke managementactiviteiten kan Zorglab inzetten om innovatief werkgedrag en medewerker-gedreven innovatie te vergroten?” Hieruit zijn factoren naar voren gekomen die het innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie beïnvloeden. Met de interviews zal verder worden onderzocht in hoeverre deze factoren toepasbaar zijn in de specifieke context van een zorginstelling en wat de ervaringen van de medewerkers zijn omtrent innovatie. Daarmee is een antwoord verkregen op de volgende deelvragen, om zo het kennisprobleem te kunnen oplossen:

- *Hoe ervaren de medewerkers de huidige werkwijze van het Zorglab?*
- *Hoe ervaren de medewerkers hun eigen mate van innovatief werkgedrag?*
- *Hoe willen medewerkers door het Zorglab ondersteunt worden tijdens het innovatieproces?*

5.1 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn vaak beschrijvend van aard. Hierbij worden resultaten meestal uitgedrukt in tekstvorm. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat er onderzoek wordt gedaan naar de ervaringen, meningen en opvattingen onder medewerkers werkzaam op de werkvloer. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode semigestructureerde interviews. Met de interviews zal worden onderzocht wat de ervaringen zijn van de medewerkers met het Zorglab en het bijbehorende innovatieproces. Dit type interview biedt de kans om de diepte in te gaan en in te gaan op antwoorden van de respondent [27]. Aangezien de interviews in de richting gaan van motivatie en gedrag omtrent innovaties is het belangrijk dat respondenten een uitgebreid antwoord kunnen geven, omdat het antwoord ook erg kan verschillen per persoon. De motivatie en het gedrag omtrent innovaties wordt vaak verschillend ervaren per persoon. Daarnaast is er vaak sprake van persoonlijke factoren die hier van invloed op kunnen zijn. Om deze redenen is er gekozen voor semigestructureerde interviews: respondenten kunnen uitgebreid antwoord geven vanuit eigen perspectief en wanneer hier onduidelijkheid over bestaat of het uitdiepen van het antwoord is nodig, dan kan de interviewer hier verder op doorvragen.

De volgende deelvragen zullen beantwoord worden door middel van interviews:

1. *Hoe ervaren de medewerkers de huidige werkwijze van het Zorglab?*
2. *Hoe ervaren de medewerkers hun eigen mate van innovatief werkgedrag?*
3. *Hoe willen medewerkers door het Zorglab ondersteund worden tijdens het innovatieproces?*

Er zijn interviews afgenomen met zorgmedewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer van Zozijn en medewerkers van het Zorglab. Voor de interviews zijn interviewschema's vooraf opgesteld die door de interviewer gevolgd werden [27]. Voordat de interviewschema's zijn opgesteld zijn allereerst de concepten vanuit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Hieruit volgden bijbehorende interviewvragen. Deze vragen zijn vervolgens weergegeven in een interviewschema. De operationalisatie van de medewerkers op de werkvloer is te zien in Tabel 6 van Appendix C. De operationalisatie van de medewerkers van het Zorglab is te zien in Tabel 8 van Appendix D. Het interviewschema dat is opgesteld voor de medewerkers van de werkvloer is te zien in Tabel 7 in Appendix C. Het interviewschema dat is opgesteld voor de medewerkers van het Zorglab is te zien in Tabel 9 in Appendix D. Buiten deze vragen om zal de interviewer doorvragen op de antwoorden van de respondent, waardoor het interview geen vaste vorm zal aannemen.

Alle interviews zijn afgenomen via videobellen. Hierdoor zijn de omstandigheden van de verschillende interviews gelijk gebleven, wat de validiteit van het onderzoek heeft verhoogd. De interviews zijn afgenomen in duo's, zodat de onderzoekers elkaar konden aanvullen en controleren waar nodig. Omdat beide onderzoekers mogelijk een andere manier van interviewen hebben, heeft het afnemen van de interviews in duo's de interne validiteit van het onderzoek verhoogd.

5.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer binnen Zozijn en medewerkers van het Zorglab. Hier is voor gekozen, omdat op deze manier het onderzoek zowel de top-down als de bottom-up innovatie omvat. Bottom-up innovatie heeft betrekking op de medewerkers op de werkvloer. En daartegenover staan de medewerkers van het Zorglab, die betrekking hebben op de top-down innovatie. In totaal zijn er 17 interviews afgenomen. Dit zijn 3 medewerkers van het Zorglab en 14 medewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer binnen Zozijn. Om te bepalen of een respondent geschikt is en meerwaarde zal leveren voor het onderzoek zijn inclusie- en exclusiecriteria opgesteld. Deelname aan het onderzoek is enkel mogelijk als de respondent aan de inclusie- en exclusiecriteria voldoet. De werving zal voor beide groepen respondenten verschillend zijn.

5.2.1 Medewerkers op de werkvloer

Er zijn interviews afgenomen onder de medewerkers van Zozijn die werkzaam zijn op de werkvloer in de eerste lijn. Aan de respondenten is gevraagd wat hun ervaring is met het Zorglab en het innovatieproces, hoe zij hun eigen innovatief werkgedrag ervaren en hoe zij eventueel ondersteund willen worden door het Zorglab tijdens het innovatieproces. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de frequentie waarin zij met nieuwe ideeën komen en waar op dit moment nog verbeteringen mogelijk zijn in het proces. Daarnaast is er gevraagd naar factoren wat hen tegenhoudt om met nieuwe ideeën te komen en om ideeën voor te leggen bij het Zorglab. Deze medewerkers zijn werkzaam op verschillende locaties van Zozijn, zodat een goed beeld van de gehele organisatie wordt geschetst in plaats van enkel één locatie, waar bijvoorbeeld de situatie niet vergelijkbaar is met andere locaties. Daarnaast zijn zowel medewerkers die werkzaam zijn

in de ambulante zorg als medewerkers die werkzaam zijn op een locatie geïnterviewd. Hierdoor wordt een goed beeld geschetst van de gehele zorg die Zozijn aanbiedt aan haar cliënten. Daarnaast zijn de interviews afgenomen onder medewerkers met verschillende functies en verschillende verantwoordelijkheden. Zo zijn er bijvoorbeeld naast ondersteuners ook coördinerend ondersteuners geïnterviewd. De respondenten met de daarbij horende functies zijn te zien in Tabel 4.

Tabel 4: functie frequentie van respondenten

Functie	Frequentie
Ondersteuner	6
Niet Ambulant	4
Ambulant	2
Coördinerend ondersteuner	5
Niet ambulante	2
Ambulant	3
Ondersteuner nachtdienst	1
Coördinerend pedagogisch ondersteuner	1
Persoonlijk begeleider NAH/LG	1

Om deel te kunnen nemen aan het onderzoek moeten de respondenten aan een aantal criteria voldoen. Hieronder staat opsommend weergegeven welke criteria dit zijn:

- Werkzaam zijn binnen Zozijn
 - Het onderzoek focust zich op de organisatie Zozijn, dus de ervaringen en meningen die worden vergaard tijdens de interviews moeten gebaseerd zijn op Zozijn.
- Werkzaam in de eerste lijn
 - Medewerkers in de eerste lijn zullen sneller problemen herkennen, doordat zij dicht bij de cliënt werken. De medewerker-gedreven innovatie zal worden vergroot, zodra meer innovaties ontstaan onder deze medewerkers.
- Niet tot nauwelijks bekend met het Zorglab
 - Om de medewerker-gedreven innovatie te vergroten is het vooral van belang om te achterhalen wat de medewerkers die nog niet tot nauwelijks bekend zijn met het Zorglab, en daardoor minder bezig zijn met innovaties, nodig hebben om actief betrokken te worden bij het innovatieproces. Om zo de medewerker-gedreven innovatie te kunnen vergroten.

5.2.2 Werving medewerkers werkvloer

Om te voldoen aan de inclusiecriteria is er een lijst opgesteld met alle potentiële deelnemers. Deze potentiële deelnemers zijn geselecteerd op basis van de functie die zij uitoefenen binnen Zozijn. De functies die binnen dit onderzoek worden geïncludeerd zijn functies waarbij de medewerker werkzaam is dicht bij de cliënt. Alle medewerkers die deze functies beoefenen zijn opgenomen in een lijst. Uit deze lijst is een kleinere groep geselecteerd met potentiële deelnemers. Daarnaast zijn er 3 potentiële deelnemers aangedragen door een medewerker van het Zorglab.

Alle potentiële deelnemers zijn door de onderzoekers per e-mail benaderd met de vraag om deel te nemen aan het onderzoek. Er is voor gekozen om de deelnemers actief te benaderen, om zo de zelfselectie bias te verkleinen. De deelnemer werd vervolgens gevraagd om een formulier in te vullen die opgesteld is in Qualtrics. Dit formulier bestond uit een aantal vragen. Bij de eerste vraag krijgt de respondent de mogelijkheid om aan te geven in hoeverre hij bekend is met het Zorglab. Indien de respondent aangeeft hiermee bekend te zijn, wordt hij doorverwezen naar een vraag waaruit wordt afgeleid hoe vaak de respondent een aanvraag doet bij het Zorglab. Doet de respondent wekelijks, maandelijks of per kwartaal een aanvraag, dan voldoet de respondent niet aan de inclusiecriteria en zal hij niet geselecteerd worden voor het onderzoek. Dit betekent dus dat de respondent niet vaker dan halfjaarlijks een aanvraag mag doen om deel te nemen aan het onderzoek. Is dit niet het geval, dan is de respondent voor dit onderzoek te bekend met het Zorglab. De respondent krijgt in dit geval de verdere vragen waaruit het aanmeldingsformulier bestaat niet meer te zien. De respondent wordt bedankt en de vragenlijst wordt beëindigd.

Mocht de respondent aangeven niet of nauwelijks bekend te zijn met het Zorglab, dan krijgt de respondent de rest van het formulier te zien. Hierin kan de respondent verder een voorkeursdata en tijd doorgeven voor het interview. Na het invullen van het formulier is door de onderzoekers verder contact opgenomen met de respondenten, die voldoen aan alle inclusie- en exclusiecriteria, voor het inplannen van de interviews.

In Appendix E zijn verschillende figuren terug te vinden die de uiteindelijke respons schematisch weergeven.

5.2.3 Medewerkers Zorglab

Daarnaast zijn ook medewerkers van het Zorglab geïnterviewd. Zij moeten uiteindelijk de methodes toepassen en implementeren. Om deze reden is het belangrijk om, voordat oplossingen worden opgesteld, te achterhalen hoe zij tegen het huidige proces aankijken en welke extra ondersteuning zij nodig hebben bij het extra betrekken van medewerkers op de werkvloer bij het innovatieproces.

Om deel te kunnen nemen aan de interviews moeten de medewerkers aan de volgende criteria voldoen:

- Werkzaam zijn bij het Zorglab
- Betrokken bij het innovatieproces
- Contact met de medewerkers die aanvraag doen

5.2.4 Werving medewerkers van het Zorglab

De medewerkers van het Zorglab zijn door de onderzoekers benaderd met een uitnodiging om deel te nemen aan het interview. Deze uitnodiging is verstuurd via e-mail. Alle drie de Zorglab medewerkers die zijn benaderd hebben ingestemd met een deelname, waarna een afspraak voor het interview met hen is ingepland.

Van de drie Zorglab medewerkers, werken er twee parttime voor het Zorglab. Zij hebben naast het Zorglab nog een andere functie die zij uitoefenen binnen Zozijn. In Tabel 5 is schematisch weergegeven wat deze functies zijn en hoe vaak deze voorkomen.

Tabel 5: Functie frequentie van respondenten medewerkers Zorglab

Functie	Frequentie
Coördinerend ondersteuner (ambulant)	1
Ondersteuner (dagbesteding)	1
Innovatiemedewerker	1

De respons van de Zorglab medewerkers is schematisch weergegeven in Appendix E.

5.3 Data-analyse

Over specifieke gebeurtenissen moet een algemene uitspraak worden gedaan. Hiervoor moet er naar patronen worden gezocht in de data.

In totaal zijn er 17 interviews afgenomen. Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd met behulp van de transcriptiesoftware Trint. Naderhand zijn alle transcripties handmatig gecontroleerd en aangepast waar nodig. Hierbij is gebruik gemaakt van woordelijk transcriberen. Daarnaast zijn de introductie en het nagesprek niet meegenomen in het transcript. De transcripten zijn geanonimiseerd in verband met de privacy. Ter controle zijn de transcripten gestuurd naar de respondenten. Bij goedkeuring kon het transcript gebruikt worden voor de analyse.

Na het transcriberen heeft het coderen plaatsgevonden. De transcripties zijn in Atlas.ti gecodeerd, een programma voor de kwalitatieve analyse van data. Tijdens de analyse is er zowel deductief als inductief gecodeerd. Op basis van de theorie is een conceptueel raamwerk opgesteld, vanuit dit raamwerk is een codeerschema opgesteld die is gebruikt tijdens het analyseren van de interviews van de medewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer. Dit schema is te vinden in Tabel 12 in Appendix F. Daarnaast is er inductief gecodeerd, om zo met

een open blik naar de interviews te kijken en nieuwe informatie te verkrijgen. De interviews die zijn afgenomen met de medewerkers van het Zorglab zijn enkel inductief gecodeerd. Hier is voor gekozen, omdat deze interviews enkel het doel hadden om nieuwe inzichten en informatie te verkrijgen. Tijdens het inductief codeerproces zijn drie stappen doorlopen: het open coderen, axiaal coderen en selectief coderen.

In de fase van het open coderen zijn labels gekoppeld aan bepaalde tekstfragmenten. Om de validiteit van het onderzoek te verhogen is het open coderen gezamenlijk door de onderzoekers uitgevoerd. Tijdens het open coderen is ook één keer een interview door beide onderzoekers afzonderlijk open gecodeerd en vervolgens samen gecontroleerd. Op deze manier is gekeken of de onderzoekers dezelfde opvattingen hebben over het coderen.

Na het open coderen zijn de codes gezamenlijk gecontroleerd. Dubbele codes zijn verwijderd en synoniemen zijn samengevoegd tot één code. Een voorbeeld hiervan zijn de twee open codes 'Bespreken met collega's' en 'Voorleggen aan collega's', doordat deze twee codes synoniemen van elkaar zijn, zijn ze samengevoegd tot één code. Hierna vond het axiaal coderen plaats. Deze codes zijn gezamenlijk door de onderzoekers opgesteld. Hierbij zijn de open codes in groepen geplaatst. Dit is gedaan met behulp van een boomstructuur, waardoor een gelaagde ordening is ontstaan. Op het laagste niveau staan de losse open codes. Na het groeperen zijn de codes gezamenlijk gecontroleerd. De interviews zijn geanalyseerd aan de hand van een codeerschema. In het codeerschema zijn de categorieën en subcategorieën weergegeven die zijn gebruikt en opgesteld tijdens het coderen. Deze categorieën zijn vervolgens gekoppeld aan de concepten.

Tijdens de selectieve coderingsfase zijn patronen en verbanden gelegd tussen de categorieën die zijn opgesteld tijdens het axiaal coderen. Vervolgens zijn deze categorieën gekoppeld aan de theoretische concepten. Het codeerschema en de daarin aangegeven koppelingen met de theoretische concepten is te zien in Tabel 11 in Appendix F voor de medewerkers op de werkvloer en in Tabel 13 in Appendix F voor de medewerkers van het Zorglab. Dit is gedaan ter voorbereiding van het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

6. Resultaten interviews

In dit hoofdstuk worden de resultaten, die vanuit de interviews die zijn afgenomen met de medewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer en de medewerkers van het Zorglab zijn verkregen, beschreven. Allereerst wordt aan de hand van voorbeelden de huidige medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie beschreven. Om zo een goed beeld te schetsen van het onderzochte concept. Daarnaast worden de ervaringen van medewerkers omtrent de huidige wijze van innoveren binnen het Zorglab en Zozijn, de factoren die van invloed zijn op het gebruik van het Zorglab en de medewerker-gedreven innovatie en de ondersteuning die de medewerkers vragen tijdens het innovatieproces beschreven. Verder worden de verbeterpunten die het Zorglab graag ziet benoemd. Tot slot worden de verschillen tussen de twee soorten medewerkers beschreven.. De resultaten worden onderbouwd met citaten die vanuit de interviews verkregen zijn.

6.1 Huidige medewerker-gedreven innovatie in de organisatie

Om de huidige medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie te beschrijven worden er twee voorbeelden uitgewerkt van respondenten die ideeën hebben voorgelegd binnen de organisatie. Daarnaast worden er twee voorbeelden gegeven van medewerkers die ooit een aanvraag hebben gedaan bij het Zorglab, om zo te weergeven hoe de huidige samenwerking met het Zorglab verloopt. Aan het einde van de paragraaf worden de voorbeelden geanalyseerd en bekeken wat het effect hiervan is op de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie.

6.1.1 Voorbeeld 1: Verbeteren werkprocessen

De respondent herkende binnen de werkprocessen een verbetermogelijkheid. De laatste jaren is het aantal cliënten met overgewicht toegenomen. De verwachting is dat dit de komende jaren alleen maar meer zal toenemen. Ook deze cliënten moeten een wisselliging hebben. De respondent had hiervoor bedacht dat het ingebruik nemen van een bed dat automatisch kan kantelen, waarin een medewerker een cliënt gemakkelijker een wisselliging kan geven, een goede oplossing zou zijn voor dit probleem. Het ingebruik nemen van het bed zal er namelijk toe leiden dat een wisselliging van een zwaardere cliënt niet meer met 2 medewerkers gedaan hoeft te worden, maar nu met slechts één kan. Dit idee kan dus ingedeeld worden in een innovatie die de werkprocessen van de medewerker uiteindelijk zal verbeteren. Vervolgens heeft deze respondent het idee meerdere keren besproken met collega's en uiteindelijk voorgelegd aan de manager. Echter heeft deze respondent daar op heden nog niks van weer gehoord. Daarnaast is er voor de respondent niks van het ingebrachte idee terug te zien op de werkvloer. Zo vertelde de respondent het volgende:

“Als ik heel eerlijk ben, omdat ik merk dat er weinig mee gedaan wordt, voor mijn gevoel. Ik zie daar niks van terug op de werkvloer. Ik ben nu een jaar verder en ik merk geen verschil.”
(Respondent 3)

De respondent voelt zich wel gehoord. Het voorleggen van een idee is zeker mogelijk bij de manager, maar vervolgens verdwijnt dit op de achtergrond. Hierover vertelde de respondent het volgende:

“Mensen horen wat je zegt. Mensen zeggen je hebt goede ideeën, maar er gebeurt niks mee. Ik heb het gevoel dat het in de prullenbak verdwijnt, op de achtergrond.” (Respondent 3)

Niet alleen deze respondent ervaart dat ideeën naar de achtergrond verdwijnen. Zo benoemden andere respondenten het volgende:

“Misschien drop je dat ergens een keer en merk je dat het ergens in de kast ligt en er niks mee wordt gedaan. Dus misschien dat dat mensen ook wel tegenhoudt. Heeft het dan wel nut?” (Respondent 2)

“Maar hoe dat dan weer bij alle collega's terecht moet komen en of dat dan opgepakt wordt, dat weet ik niet. Dat vraag ik me af. Heel veel verdwijnt.” (Resp. 9)

Het niet meer weer horen en het niet ontvangen van verdere feedback wekt bij deze respondent erg veel frustratie op. Daarnaast houdt het hem tegen om nieuwe ideeën opnieuw voor te leggen. De medewerker-gedreven innovatie zal hierdoor alleen maar lager worden. De respondent vertelde hierover het volgende:

“Ik heb het meerdere keren aangegeven en dan op een gegeven moment houdt het wel voor mij deels op. Dan kan ik er wel heel veel energie insteken, maar die energie kan ik volgens mij beter zelf gebruiken voor mijn opleiding, voor mijn werk en voor de cliënten. Dan dat ik me daar mee ga lopen frustreren en irriteren. Dat heeft volgens mij voor mij geen meerwaarde op dat moment, als ik het een paar keer heb aangegeven.” (Respondent 3)

6.1.2 Voorbeeld 2: Zelfstandig oplossen binnen team

De medewerker geeft aan regelmatig tijdens het werk tegen problemen aan te lopen. Zodra de medewerker hier tegen aanloopt en ideeën heeft wordt dit besproken in het team. Daarnaast worden dingen besproken met een gedragswetenschapper of de manager. Hierover vertelde de respondent het volgende:

“Sommige dingen bespreek je gewoon in het team. Zo van: “Goh, dit is een idee, hier loop ik tegen aan.” En soms is dat ook gewoon met de gedragswetenschapper of met de manager. Het ligt er net aan op welk niveau je er tegenaan loopt.” (Respondent 2)

Zo heeft de medewerker ooit een cliënt gehad die recent een hartinfarct heeft gehad. Deze cliënt kwam hierdoor veel thuis te zitten. Hier moest een oplossing voor gevonden worden, om zo te cliënt toch te kunnen vermaken thuis. De medewerker gaf aan dat hier binnen het team vervolgens over wordt gebrainstormd. De medewerker vertelde hierover het volgende:

“Dan ga je met zijn allen een beetje, en samen met de cliënt, brainstormen.” (Respondent 2)

“We zaten bij elkaar in het team van: “Wat gaan we nou de cliënt bieden, zodat hij wat meer heeft? Welke mogelijkheden zijn er en wat vindt de cliënt leuk?” (Respondent 2)

Tijdens het brainstormen stelde een collega een idee voor, een moestuintje op het balkon van de cliënt. Dit idee leek volgens het team een geschikte oplossing en werd vervolgens zelfstandig opgepakt en geïmplementeerd door het team. Dit gebeurde als volgt:

“Toen zei een collega: “Ik heb nog wel van die manden staan in de schuur. En die moeten eigenlijk weg.” Dan doen we dat wel. En de zorgboer kwam toevallig op bezoek en toen hadden we het er ook over. Hij zei: “Maar ik heb nog wel aardbeienplantjes.” Dus met een minimaal budget hebben we dan toch met elkaar een tuintje kunnen maken.” (Respondent 2)

Het oplossen van dit probleem en de ideeën die hieruit voort zijn gekomen is zelfstandig gedaan door het team. De respondent vertelde hier verder nog over dat ideeën niet Zozijn breed kunnen worden gedeeld. Dit idee blijft dan dus enkel binnen het eigen team liggen. Uit het interview is gebleken dat dit vaker gebeurde zodra het team tegen problemen aanliep of ideeën had. De respondent gaf hierover de volgende toelichting:

“Kijk, als wij een leuk idee hebben, is het niet dat wij dat ergens Zozijn breed kunnen teruggeven.” (Respondent 2)

Het niet Zozijn breed kunnen delen en voorleggen van ideeën zorgt ervoor dat de medewerker hierin wordt tegengehouden. De medewerker weet niet goed waar dit dan moet worden neergelegd. Daarnaast vraagt de medewerker zich af of er dan daadwerkelijk wel wat mee gedaan wordt? Hieruit blijkt dat het voor de medewerker duidelijk moet zijn wie te benaderen. En er moet feedback worden geleverd op de voorgelegde ideeën, zodat er duidelijk wordt dat het idee daadwerkelijk wordt opgepakt en deze dus niet in de kast verdwijnt. Zo lang dit allemaal niet het geval is, zal de medewerker ideeën enkel zelfstandig blijven oplossen samen met het team. De medewerker-gedreven innovatie blijft en is hierdoor laag binnen de organisatie. Ideeën worden bedacht door medewerkers, maar vervolgens niet verder de organisatie ingebracht. De respondent vertelde hierover het volgende:

“Binnen mijn eigen team houdt me niets tegen, maar wel om dat Zozijn breed te trekken. Want waar leg je dat dan neer? Gebeurt er dan wat mee? Misschien drop je dat ergens een keer en merk je dat het ergens in de kast ligt en er niks mee gedaan wordt.” (Respondent 2)

6.1.3 Voorbeeld 3: Uitleen robothond

De medewerker heeft een keer op internet een foto gezien van de robothond die het Zorglab aanbiedt. Deze robot hond leek de respondent interessant en geschikt voor op de locatie. Dit heeft de medewerker vervolgens besproken met collega's. Ook zij waren geïnteresseerd. De medewerker vertelde hierover het volgende:

“De robothond hebben wij dan zeg maar vanuit het Zorglab meegekregen. Dat dat er was. Een keer een plaatje op internet gezien. Ik zeg, nou, dan gaan we dat een keer doen.” (Respondent 1)

Vervolgens hebben zij contact opgenomen met het Zorglab via de mail met de vraag of ze deze mochten uitproberen. Dit was snel mogelijk en zij hebben de robothond meegekregen. Nadat ze het product hebben uitgeprobeerd ontvingen de medewerkers weinig terugkoppeling en feedback van het Zorglab. Er is slechts een enquêteformulier vanuit het Zorglab gestuurd die ingevuld moest worden. Deze is tijdens de pauze samen met collega's ingevuld. Verder is hier geen contact meer over geweest. Hierover zei de medewerker het volgende:

“Wij hebben toen een enquêteformulier gehad. Die hebben wij gewoon even tijdens de pauze ingevuld. Met collega's hebben wij het attribuut gescoord. De terugkoppeling hebben we één keer bij een nieuw attribuut gehad. Een enquêteformulier, maar dat is wel heel snel in te vullen.” (Respondent 1)

De medewerker gaf verder nog aan dat het contact met het Zorglab voornamelijk verloopt via de mail. Ze zijn verder niet zichtbaar. De respondent gaf hierbij de volgende toelichting:

“Ik zie ze niet. Ik doe er een mailtje heen en alles wordt voor me geregeld.” (Respondent 1)

6.1.4 Voorbeeld 4: Uitleen robotpoes

De medewerker had een cliënt met 2 huisdieren. Helaas zijn recent deze twee huisdieren overleden. De cliënt miste het knuffelen met deze huisdieren heel erg. Echter kon zij, ondanks dat ze heel erg van haar dieren hield, hier niet goed genoeg voor zorgen. Een nieuw huisdier nemen was dan ook geen geschikte oplossing voor deze cliënt. De medewerker moest dus op zoek naar een andere geschikte oplossing voor dit probleem. Er moest een oplossing komen voor het probleem dat de cliënt het knuffelen heel erg miste. Samen met collega's is dit besproken. Binnen het team was bekend dat het Zorglab over een robot poes beschikt, die een cliënt kan knuffelen en aaien. Vervolgens hebben zij contact opgenomen met het Zorglab, met de vraag of zij een robot poes konden uitproberen. Dit was mogelijk en deze hebben ze geprobeerd. Echter bleek al snel dat de cliënt haar voorkeur uitging naar een hond en niet naar een poes. Deze wordt dan ook binnenkort probleemloos weer omgewisseld.

6.1.5 Conclusie uit voorbeelden

Uit voorbeelden 1 en 2 wordt duidelijk dat medewerkers ideeën genereren. Echter worden ze tegengehouden doordat het niet duidelijk is bij wie zij de ideeën kunnen voorleggen en doordat zij het gevoel hebben dat er niks met hun idee wordt gedaan. Tevens wordt ervaren dat het idee niet zo breed neergelegd kan worden, waardoor het idee niet de organisatie in kan worden gebracht. Hierdoor blijft de medewerker-gedreven innovatie laag. In voorbeeld 1 ontvangt de medewerker nauwelijks enige feedback op de voorlegde ideeën. Dit leidt tot grote frustratie onder de medewerker, waardoor deze aangeeft in het vervolg minder snel ideeën voor te leggen. In de huidige situatie is de medewerker-gedreven innovatie dan ook laag.

Uit voorbeeld 2 blijkt dat het voor de medewerker duidelijk moet zijn wie te benaderen. Er moet daarnaast feedback worden geleverd op de voorgelegde ideeën, zodat er duidelijk wordt dat het idee daadwerkelijk wordt opgepakt en deze dus niet in de kast verdwijnt. Zo lang dit allemaal niet het geval is, zal de medewerker ideeën enkel zelfstandig blijven oplossen samen met het team. De medewerker-gedreven innovatie blijft en is hierdoor laag binnen de organisatie. Ideeën worden bedacht door medewerkers, maar vervolgens niet verder de organisatie ingebracht.

Uit voorbeelden 3 en 4 wordt duidelijk dat medewerkers met name het Zorglab bereiken als zij bekend zijn met een van de producten waarover het Zorglab beschikt. Uit beide voorbeelden wordt hierdoor duidelijk dat medewerkers zelfstandig al op zoek gaan naar geschikte oplossingen. Zij gebruiken het Zorglab enkel als punt waar alle innovaties worden verzameld en waarbij ze die kunnen lenen. Zij gaan verder niet in gesprek samen met het Zorglab over mogelijk andere onderliggende problemen en/of ideeën die de medewerkers hebben. Tevens wordt er niet besproken hoe innovatieve technologieën kunnen worden ingezet in de zorg. Het contact met het Zorglab is dan ook zeer kort.

Wat verder opvalt is dat wanneer medewerkers contact hebben opgenomen met het Zorglab, zij naar productinnovaties vroegen. Het Zorglab promoot momenteel met name deze soort innovaties en hier associeren medewerkers het Zorglab dan ook mee. Medewerkers hebben wel ideeën die de werkprocessen verbeteren, zoals bijvoorbeeld in voorbeeld 1 te zien is, maar nemen hiervoor niet contact op met het Zorglab. In deze gevallen lossen zij het eerder zelf op of leggen het voor bij de manager.

6.1.6 Het effect van medewerker-gedreven innovatie op het Zorglab

Op dit moment is de sturing binnen het Zorglab top-down gericht. Het is als medewerker mogelijk om een aanvraag te doen bij het Zorglab. Echter blijkt in de praktijk dat het Zorglab veelal innovaties zoekt en die aanbiedt aan de medewerkers, in plaats van dat medewerkers met ideeën komen en vanuit daar innovaties worden ontwikkeld of gezocht. De aansturing komt op dit moment dus vooral van bovenaf en dit blijkt niet voldoende effectief te zijn voor het innovatieproces. Om dit proces te optimaliseren zal de innovatie dan ook meer vanuit de werkvloer moeten ontstaan en zal het innovatieproces dus een bottom-up vorm moeten aannemen.

Het verhogen van de medewerker-gedreven innovatie kan de managementbenadering van het Zorglab verplaatsen van top-down naar bottom-up. Dit komt doordat innovatie nu vanaf de werkvloer zal ontstaan [5]. Dit zal uiteindelijk in de praktijk resulteren in een combinatie van top-down en bottom-up innovatie, waarbij de focus ligt op bottom-up innovatie. Hierdoor wordt het concept een combinatie van management- en medewerker activiteiten die innovatie stimuleren. Het proces start op de werkvloer en zal dus voornamelijk bottom-up innovatie zijn, maar uiteindelijk zal er op een bepaald punt interactie plaatsvinden tussen de medewerkers en de het Zorglab. Er is dan sprake van een tweede orde medewerker-gedreven innovatie. In de tweede orde is medewerker-gedreven innovatie een combinatie van bottom-up en top-down processen.

Hierbij proberen managers de innovatie vanuit de werkvloer te stimuleren. Het initiatief komt nog steeds vanuit de werkvloer, maar vervolgens nemen managers dit vervolgens deels over, zodat de innovatie de organisatie in kan worden gebracht [17]. Op deze manier worden medewerkers betrokken bij het innoveren en zal het innovatieproces worden geoptimaliseerd [16].

6.2 Ervaringen medewerkers omtrent innoveren binnen Zorglab en Zozijn

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de medewerkers op de werkvloer de huidige werkwijze van het Zorglab en het innoveren ervaren. Dit zal op twee niveaus gebeuren. Namelijk op het niveau van het Zorglab en op organisatieniveau. Op het niveau van het Zorglab wordt allereerst de huidige bekendheid met het Zorglab besproken. Daarna worden de communicatiemiddelen die het Zorglab momenteel inzet benoemd. En de wijze waarop medewerkers momenteel het Zorglab bereiken. Op het organisatieniveau wordt de betrokkenheid die de medewerker voelt bij het innoveren besproken. En de middelen die hier momenteel voor zijn.

6.2.1 Bekendheid Zorglab

Er zijn verschillende manieren waarop medewerkers voor het eerst in aanraking zijn gekomen met het Zorglab. Dit gebeurt bij voorbeeld door anderen binnen de organisatie, zoals managers of collega's. Daarnaast ontstaat deze bekendheid door de informatieverstrekking die het Zorglab inzet. Wel wordt duidelijk dat de bekendheid met het Zorglab over het algemeen zeer laag is.

6.2.1.1 Lage bekendheid

Het merendeel van de respondenten gaf aan over het algemeen vrijwel niet tot nauwelijks bekend te zijn met het Zorglab. Zij kennen de term Zorglab, maar wat ze daadwerkelijk doen en waar het Zorglab voor staat was vaak niet bekend onder de respondenten.

“Wil je een eerlijk antwoord? Die is vrij summier. Ik weet dat het Zorglab met technologie bezig is, maar daar houdt het ook wel een beetje op.” (Respondent 3)

6.2.1.2 Door anderen

Respondenten zijn veelal bekend geworden met het Zorglab door anderen. Managers of collega's benoemen het Zorglab of eventueel ook de gedragswetenschapper. Zij benoemen voorbeelden van innovaties, verwijzen medewerkers door naar het Zorglab indien zij met een vraag zitten of zij vertellen over nieuwsberichten van Zozijn die zij hebben langs zien komen.

“Nou, dat hoorde ik van mijn manager, omdat ik bij haar aangaf van: "Goh, hoe moet ik dat nou doen bij zo'n iemand waar ik dan niet naartoe mag?" (Respondent 7)

6.2.1.3 Informatieverstrekking

Een deel van de respondenten die bekend is met het Zorglab is bekend geworden door de informatieverstrekking die het Zorglab inzet om medewerkers te bereiken. Een aantal respondenten benoemden bijvoorbeeld een webinar die zij hebben gevolgd. Echter is overgrote

deel van deze groep bekend geworden met het Zorglab door de informatieverstrekking via het intranet. Op het intranet wordt het laatste nieuws gedeeld en zo kan ook het Zorglab berichten delen over actualiteiten en innovaties waar zij mee bezig zijn. Daarnaast heeft het Zorglab hierop haar eigen pagina met informatie voor medewerkers. Andere soorten van informatieverstrekkingen die zijn benoemd zijn onder andere de wc posters, de webpagina en de nieuwsberichten.

6.2.2 Communicatiemiddelen Zorglab

Respondenten geven aan dat het Zorglab vooral communiceert door middel van contact over de mail. Niet iedereen leest al zijn of haar mails, waardoor de berichten van het Zorglab aan hen voorbij gaan. Dit wordt dan ook niet gezien als een geschikte vorm van communicatie. De voorkeur onder medewerkers gaat naar persoonlijker contact, waarbij zorglab medewerkers ook daadwerkelijk een kijkje nemen op de werkvloer of bijvoorbeeld een teamoverleg bijwonen. Een respondent benoemde dit als volgt:

“Meer met elkaar samenwerken in plaats van over de mail.” (Respondent 3)

6.2.3 Innoveren op het organisatieniveau

In deze paragraaf wordt het innoveren op het organisatieniveau beschreven. Dit houdt in hoe de medewerkers het innoveren binnen Zozijn ervaren. Allereerst wordt er uitgelegd dat innoveren volgens de medewerkers momenteel geen aandachtspunt is binnen de organisatie. Zozijn bestaat bovendien uit vele losse onderdelen, waardoor er weinig informatie Zozijn breed wordt gedeeld. Daarnaast geven de medewerkers aan dat er binnen de organisatie ondersteuning is tijdens het innoveren, maar je hier wel zelf naar moet vragen.

6.2.3.1 Innoveren als aandachtspunt binnen de organisatie

Binnen Zozijn bestaan verschillende aandachtspunten waar de organisatie zich op wil richten. Een zo'n aandachtspunt is de vindingrijkheidprijs. Met de vindingrijkheidprijs probeert Zozijn medewerkers te stimuleren om ideeën voor te leggen. Respondenten gaven aan dat innoveren op dit moment geen groot item is binnen de organisatie. Tijdens de periode van de vindingrijkheidprijs, die jaarlijks wordt georganiseerd, verandert dit tijdelijk. Echter gebeurt dit momenteel te weinig en is van korte duur. Zo gaf een medewerker aan:

“Dat is eigenlijk alleen maar, voor mijn gevoel, rond die tijd van de vindingrijkheidprijs.” (Respondent 2)

Op het medewerkersportaal van Zozijn is een speciale pagina te vinden die gewijd is aan de vindingrijkheidprijs. De pagina bevat bestanden met deelnemers van voorgaande jaren. Ook staan hier de documenten die informatie bieden over het deelnemen en het insturen van een innovatief idee. Ook in de jaarverslagen wordt de vindingrijkheidsprijs benoemd. Bijvoorbeeld in het jaarverslag van 2015 [28], waarin staat vermeld welke ideeën zijn ingezonden en wie er vervolgens heeft gewonnen. Tevens wordt de vindingrijkheidsprijs benoemd in de jaarverslagen 2014, 2016, 2017, 2018, en 2019 [29–33]. Op het intranet moet erg goed gezocht worden voor de informatiepagina over de vindingrijkheidsprijs in beeld komt. Er moet veel worden doorgeklikt

of er moet specifiek op gezocht worden. Respondenten laten weten dat ze niet vaak een bericht zien langskomen over de vindingrijkheidprijs. Ook in de jaarverslagen moet goed gezocht worden naar de informatie over de prijs. De vindingrijkheidprijs is dus een kernwaarde van Zozijn, maar in de praktijk blijkt dit niet optimaal te verlopen.

Respondenten geven aan dat zij niet veel merken van het winnende idee van de vindingrijkheidprijs. Zij zien het niet terug op de werkvloer. Nadat de prijs is uitgereikt zakt het hele concept een beetje weg bij de medewerkers. Wel geven medewerkers aan dat zij de vindingrijkheidprijs zien als een goede stimulator om actief bezig te zijn met innoveren, omdat er op deze manier innoveren meer onder de aandacht wordt gebracht binnen de organisatie. Hier is meer behoefte aan.

6.2.3.2 Zelf grijpen

Medewerkers ervaren dat er ondersteuning is vanuit de organisatie om te innoveren, mits je dit zelf actief aangeeft en er naar vraagt. Als medewerker moet je dus zelf aangeven dat je deze ondersteuning wenst. Deze ontvangen ondersteuning is dan goed en voldoende. Er zijn op dat moment voldoende mogelijkheden en vrijheden om te innoveren. Zo vertelde een medewerker:

“Als je zelf betrokken bent en vooruit wil, dan heb je eigenlijk alle mogelijkheden. Als jij op je plek blijft zitten en niks doet, wordt het je niet aangereikt.” (Respondent 11)

6.2.3.3 Losse onderdelen

Zozijn bestaat op dit momenteel uit verschillende losse onderdelen. Elke locatie leeft zo op zijn eigen eilandje. Onderling tussen de verschillende locaties is weinig contact. Een medewerker legde dit als volgt uit:

“Zozijn is best wel groot. Daardoor zit iedereen op een eiland. Dat komt ook elke keer uit het medewerkersonderzoek, dat we vinden dat het eilandjes zijn.” (Respondent 5)

6.2.3.4 Zozijn breed

Respondenten gaven aan meer behoefte te hebben aan het delen van informatie met elkaar en dit vervolgens Zozijn breed te trekken. Op deze manier kunnen ideeën onderling worden uitgewisseld. Hier is onder de respondenten veel behoefte naar. Het delen van informatie met andere groepen en locaties wordt als belangrijk gezien, omdat soms het wiel al is uitgevonden. Ook krijgen medewerkers een nieuwe kijk op de huidige gang van zaken.

Daarnaast wordt de ambulante zorg binnen Zozijn door medewerkers gezien als een aparte tak. Ambulante medewerkers hebben het gevoel dat het innoveren met name gericht is op de woonlocaties van Zozijn. Een ambulante medewerker vertelde het volgende:

“Als ambulante ben je ook best wel weer alleen en dus heel zelfstandig. Ik ben voor mijn cliënten heel erg bezig, maar niet voor het groter geheel van Zozijn.” (Respondent 6)

6.3 Factoren

Uit de interviews is gebleken dat er voor een succesvolle implementatie van de HRM activiteiten die zijn gevonden vanuit de literatuur, de organisatie zich ook moet focussen op andere factoren. De afwezigheid van deze factoren beperken de effectiviteit van de HRM activiteiten. In deze paragraaf wordt allereerst beschreven welke factorende medewerkers belangrijk vinden voor het vergroten van het gebruik van het Zorglab. Er zijn daarnaast verschillende factoren die de medewerkers stimuleren of juist tegenhouden om innovatief werkgedrag te vertonen en daarmee de medewerker-gedreven innovatie vergroten. Medewerker-gedreven innovatie en het gebruik van het Zorglab zijn met elkaar verbonden. Zodra de medewerker-gedreven innovatie zal toenemen binnen Zozijn, zal ook het gebruik van het Zorglab toenemen. Het is daarbij wel van belang dat het Zorglab het proces van medewerker-gedreven innovatie goed begeleidt, om zo de ideeën verder de organisatie in te krijgen. Het gebruik van het Zorglab zal dan ook goed moeten verlopen. Er zijn daarnaast verschillende factoren die de medewerkers stimuleren of juist tegenhouden om innovatief werkgedrag te vertonen en daarmee de medewerker-gedreven innovatie vergroten. In deze paragraaf worden deze beiden soort factoren die vanuit de interviews naar voren kwamen beschreven en ondersteund met voorbeelden.

6.3.1 Stimulatie gebruik Zorglab

In deze paragraaf worden de factoren die tot een optimaal en toenemend gebruik van het Zorglab onder medewerkers leiden beschreven. De volgorde waarop deze factoren worden getoond en beschreven is gelijk aan de mate waarin de factoren werden benoemd tijdens de interviews. Deze volgorde toont dus het belang van de factoren aan.

6.3.1.1 Meer bekendheid mogelijkheden

Medewerkers gaven ook aan dat het hen zal stimuleren als het duidelijk is wat het Zorglab allemaal te bieden heeft. Op dit moment is niet duidelijk wat er allemaal beschikbaar is voor de medewerkers. Zij zouden graag willen weten wat zij mogelijk in kunnen zetten bij de zorg die zij aan de cliënten leveren en waarvoor zij het Zorglab kunnen bereiken. Respondenten gaven aan graag regelmatig hierover op de hoogte te worden gehouden. Bijvoorbeeld als er nieuwe producten beschikbaar zijn. Twee respondenten vertelden hierover het volgende:

“Laatst hadden wij een keer een webinar van het Zorglab. En dan merk ik van... Daar worden allerlei ideeën aangegeven, dat ik denk van: "Oh, dat is misschien nog een idee." En ik merk dat ik dát nodig heb. Ik moet het ook zien. Alleen maar van lezen, dan pak ik het denk ik ook niet op.” (Respondent 12)

“Dat ik eigenlijk niet weet wat ze exact doen en of ze daar überhaupt voor open staan. Nu komt het voor mij over als dat zij ideeën hebben en dingen hebben die wij kunnen gebruiken, maar niet dat het andersom is.” (Respondent 2)

Deze mogelijkheden kunnen op verschillende manieren worden gepresenteerd aan de medewerkers, mits het aan één voorwaarde voldoet. Het moet makkelijk te zoeken zijn voor de medewerker. Op dit moment is het voor hen niet duidelijk wat de mogelijkheden van het Zorglab zijn en waar ze hiervan een overzicht kunnen vinden.

Daarnaast gaven ambulante medewerkers aan dat er tussen de mogelijkheden momenteel geen onderscheid wordt gemaakt tussen de ambulante zorg en de 24-uurszorg. Deze verschillende cliënten hebben niet dezelfde behoeftes en vraag naar zorgtechnologie. Het zou voor deze ambulante medewerkers gemakkelijker zijn als deze verschillen worden onderverdeeld in categorieën. Momenteel kost het veel tijd om door de gehele lijst te zoeken en hebben. Daarnaast hebben ambulante medewerkers hierdoor snel het gevoel dat het Zorglab niet voor hen is. Door het te categoriseren wordt het voor de medewerker overzichtelijker wat er mogelijk is voor specifiek haar cliënten. Een respondent gaf hierover de volgende toelichting:

“Als je echt het Zorglab ambulante NHA, als daar een stukje voor zou zijn of een aparte tegel op het internet, zovan wat is nou voor ambulante werk heel handig? Ik denk dat dat het meer zichtbaar maakt voor veel collega's.” (Respondent 9)

6.3.1.2 Hogere zichtbaarheid van het Zorglab

Uit de interviews blijkt dat medewerkers zich gestimuleerd voelen als het Zorglab zich meer kenbaar maakt. Medewerkers ervaren op dit moment dat het Zorglab zich niet kenbaar en vooral niet zichtbaar maakt naar de medewerkers toe. Met meer zichtbaarheid wordt bedoeld dat het Zorglab meer van zich laat zien. Respondenten gaven aan dat zij graag zien dat het Zorglab langskomt op de locaties waar de medewerkers werkzaam zijn. Respondenten gaven aan dat het Zorglab daardoor kan zien wat er op de locaties speelt en wat de problemen en mogelijke oplossingen zijn die medewerkers hebben. Op deze manier wordt het voor medewerkers toegankelijker om hun ideeën te delen met het Zorglab. Hierdoor maakt het Zorglab ook kenbaar dat zij klaar staan om hulp te bieden, waardoor medewerkers sneller contact opnemen met het Zorglab. Een respondent gaf hierbij de volgende toelichting:

“Binnenlopen. Echt persoonlijk contact. Binnenlopen en zeggen van: “Mogen wij eens een keer bij jullie op de groep meekijken? En hebben jullie wel eens over dingen nagedacht?” Echt een gesprek aangaan. Ik denk dat dat makkelijker is, iemand die voor mij voor de deur staat dan dat ik overal wat moet lezen. Dus als je binnen loopt en zegt: “Ik wil graag kennismaken met jullie doelgroep. Wie zijn jullie? Zijn er wel eens dingen met jullie nodig hebben? Mogen we meekijken? We hebben nieuwe ideeën en zou dat wat voor jullie zijn? lopen jullie daar niet tegenaan?” Dan komen de verhalen wel.” (Respondent 1)

6.3.1.3 Delen van ervaringen

Naast dat bekendheid met het Zorglab en haar mogelijkheden worden aangekaart door respondenten als stimulerende factoren voor het gebruik van het Zorglab, gaven respondenten ook aan dat positieve ervaringen van andere medewerkers hen stimuleert. Succesverhalen over bepaalde innovaties kunnen medewerkers enthousiasmeren om ook aan de slag te gaan met soortgelijke innovaties. Daarnaast zorgen verhalen van medewerkers over een goede ervaring met het Zorglab er voor dat andere medewerkers ook eerder bereid zijn om contact op te nemen met het Zorglab. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Vaak dat je toch wel wat succesverhalen krijgt. Dat je denkt: “Maar hé, dit is gewoon fijn.” (Respondent 14)

Naast het delen van succesverhalen, kunnen medewerkers ook gestimuleerd worden door de ideeën van anderen. Andere ideeën kunnen werken als inspiratiebron om vervolgens zelf na te denken over mogelijke oplossingen. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“En ik ben dan ook wel benieuwd wat andere collega's dan weer bedenken, dat het dan weer bij mij komt, dat ik daar misschien ook iets aan heb.” (Respondent 6)

6.3.2 Tegenhoudende factoren gebruik Zorglab

In deze paragraaf worden de factoren die de medewerkers tegenhouden om gebruik te maken van het Zorglab en waardoor de samenwerking niet optimaal verloopt beschreven. De volgorde waarop deze factoren worden getoond en beschreven is gelijk aan de mate waarin de factoren werden benoemd tijdens de interviews. Deze volgorde toont dus het belang van de factoren aan.

6.3.2.1 Geen volledige focus

Uit de interviews is gebleken dat medewerkers ervaren dat er een tweedeling bestaat tussen de 24-uurszorg en de ambulante zorg. Ambulante medewerkers geven aan dat zij het gevoel hebben dat de focus van het Zorglab meer op de 24-uurszorg ligt en dat hierbij de ambulante zorg wel eens wordt vergeten. De ambulante zorg wordt volgens hen gezien als een aparte tak, waar minder aandacht voor is. Dit komt met name doordat de innovaties waarmee de medewerkers vooral bekend zijn, zoals bijvoorbeeld de knuffelpoes, gericht is op mensen met een verstandelijke beperking. Daarnaast is het Zorglab voor deze medewerkers niet zichtbaar. Door de lange afstand en het gebrek aan tijd is het voor hen lastiger om naar de fysieke locatie van het Zorglab af te reizen, om daar in contact te komen met het Zorglab en de mogelijkheden en bestaande innovaties die er zijn met eigen ogen te bekijken. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Ik weet waar ze een beetje mee bezig zijn, maar het is nog wel redelijk veel op VG gericht. En dat merk ik bij veel cliënten die wij begeleiden. Als je echt het Zorglab ambulante NHA, als daar een stukje voor zou zijn of een aparte tegel op het internet, zovan wat is nou voor ambulante werk heel handig? Ik denk dat dat het meer zichtbaar maakt voor veel collega's.” (Respondent 9)

Daarnaast gaven medewerkers aan dat de focus van het Zorglab momenteel erg op de zorgtechnologie ligt. Terwijl voor hen het begrip innovaties breder is dan enkel technologische oplossingen. Er zijn ook genoeg momenten waarbij zij tegen problemen aanlopen die niet om technologische oplossingen vragen. Om deze reden schakelen zij dan ook op deze momenten niet de hulp van het Zorglab in, maar gaan zelfstandig op zoek naar een geschikte oplossing. Een respondent gaf hierbij de volgende toelichting:

“Maar ik denk wel dat het Zorglab heel erg gericht is de technische snufjes. En dat werkt niet altijd bij mensen thuis. Ik zou het breder willen zien. Ik vind dat innoveren en verbeteren daarin dat dat breder ligt.” (Respondent 4)

6.3.2.2 Lage zichtbaarheid van het Zorglab

Respondenten geven aan dat er een lage zichtbaarheid is van het Zorglab. Zij zien hen niet vaak. Daarnaast geven respondenten aan dat de fysieke locaties van het Zorglab te ver weg voor hen zijn, wat de zichtbaarheid nog lager maakt. Deze lage zichtbaarheid weerhoudt medewerkers ervan om nieuwe ideeën voor te leggen bij het Zorglab.

“Naar mijn idee hoor ik verder van het Zorglab niet zoveel. Op de Zozijn pagina kan je het natuurlijk vinden, maar dan moet je net denken: “O, laat ik eens op die site kijken,” (Respondent 11)

6.3.2.3 Onwetendheid

Respondenten gaven aan soms vergeten gebruik te kunnen maken van het Zorglab. Of vergeten zelfs het bestaan hiervan. Als deze medewerkers ideeën hebben, dan wordt niet gelijk aan het Zorglab gedacht. Hierdoor blijven de medewerkers met hun eigen ideeën zitten en delen dit verder niet met het Zorglab. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Je vergeet het vaak al een beetje dat ze er zijn.” (Respondent 5)

Daarnaast is het is voor hen niet direct duidelijk wie zij moeten benaderen, zodra ze een idee hebben. Hierover geeft een respondent het volgende aan:

“Je weet ook niet meer bij wie je moet zijn voor wat. Het is niet makkelijk van: “Daar moet je heen of daar moet je heen.” Dan wil je naar vastgoed: “Nee, je moet hierheen” of “Nee, je moet hierheen en dat is bij het Zorglab”. Ik denk dat misschien van de nieuwe medewerkers al tien of twintig procent niet eens weet dat ze bij het Zorglab moeten zijn voor innovatie.” (Respondent 3)

6.3.2.4 Onbekendheid met het Zorglab

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat ze niet tot nauwelijks bekend zijn met het Zorglab. Ze weten niet wat het Zorglab inhoudt en wat het eventueel voor hen kan betekenen. Af en toe zien ze het ergens voorbij komen, maar daar houdt het dan ook bij op. Deze lage onbekendheid zorgt ervoor dat medewerkers het Zorglab niet bereiken zodra zij nieuwe ideeën hebben, waarbij het Zorglab mogelijk had kunnen helpen om het idee te ontwikkelen tot een uiteindelijke innovatie. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Het onbekende, want je weet niet wat ze allemaal hebben te bieden van het Zorglab. Dat weet je gewoon niet. Het is wel het onbekende, denk ik.” (Respondent 8)

6.3.3 Stimulerende factoren innovatief

In deze paragraaf worden de factoren die stimulerend van invloed zijn op het innovatief werkgedrag van de medewerker en de medewerker-gedreven innovatie beschreven. De volgorde waarop deze factoren worden getoond en beschreven is gelijk aan de mate waarin de factoren werden benoemd tijdens de interviews. Deze volgorde toont dus het belang van de factoren aan.

6.3.3.1 Collega's

Collega's zijn een hele belangrijke stimulerende factor voor het innovatief werkgedrag van een medewerker. Als zij het gevoel hebben dat collega's achter hun staan, durven zij meer ideeën te delen. Daarnaast komen innovatieve collega's met nieuwe ideeën wat de medewerker aanzet om zelf ook hierover na te denken en met ideeën te komen. Ook enthousiasmeren collega's elkaar om innovatief bezig te zijn en moedigen ze elkaar aan. Een medewerker vertelde hierover het volgende:

“Een nieuw idee krijg je vaak, vind ik, van stagiaires. Jeugd komt vaak tot nieuwe ideeën. Maar ook van je collega's. Wij zijn collega's met een groot team en werken best veel samen. En de ene collega die is bijvoorbeeld heel erg gericht daarop en komt met een idee. Die brengt het in en dan gaan we uitproberen. Een andere collega hoort weer ergens iets. Het is echt mond-aan-mond reclame heel veel. En van ervaringen van anderen waar je mee werkt.” (Respondent 1)

Niet alleen individuele collega's zijn een belangrijke stimulerende factor, maar ook teams werken stimulerend. Waarbij de voorkeur uitgaat naar een gemixt team, dat bestaat uit medewerkers met verschillende achtergronden en leeftijden. Bijvoorbeeld de nieuwe instroom van studenten, maar ook medewerkers die al langer werkzaam zijn binnen de sector. Een medewerker vertelde hierover het volgende:

“We hebben een heel leuk team. De jongste is 21, de oudste 60+. Dus we hebben echt oudgedienden en diegenen die net afgestudeerd zijn. En we leren ook wel van elkaar daarin. Ons team staat er ook open voor dus dat scheelt ook wel.” (Respondent 7)

Daarnaast is het belangrijk dat er in het team de ruimte is om te kunnen sparren over nieuwe ideeën. Medewerkers moeten binnen dit team de ruimte voelen om met nieuwe ideeën te komen en dit ook durven te delen. Ook als het idee uiteindelijk niet geschikt blijkt te zijn om verder op te pakken en uit te werken. Een respondent gaf hierbij de volgende toelichting:

“Dat je een klein team moet hebben die gaat sparren met ideeën, maar ook ideeën durft in te zetten en te proberen. Lukt het een keer niet, even goede vrienden.” (Respondent 3)

Medewerkers krijgen daarnaast veel nieuwe ideeën van de stagiaires en de jongeren binnen de organisatie. Stagiaires geven het sneller aan als zij vinden dat iets beter kan. Deze ideeën delen zij vervolgens en hierin stimuleren ze ook andere collega's om innovatief bezig te zijn. Stagiaires zijn dan ook een stimulerende factor voor het innovatief werkgedrag van een medewerker. Respondenten gaven aan dat jongeren nog anders tegen dingen aankijken. Daarnaast zorgt de nieuwe instroom ervoor dat je niet constant met dezelfde collega's werkt en daardoor verschillende perspectieven krijgt op een bepaald proces of probleem. De nieuwe ingebrachte ideeën worden vervolgens ook daadwerkelijk geïmplementeerd indien deze geschikt zijn. Een respondent gaf hierbij de volgende toelichting:

“En we hebben nu een beetje nieuwe instroom van jongeren en die kijken soms heel anders tegen dingen aan waar je echt wat aan hebt. En dat is dan wel fijn dat je niet steeds altijd dezelfde collega's hebt. In ieder geval nieuwe instroom en vooral jongeren die net van school komen, die hebben nieuwe ideeën. Die gebruiken we dan ook als het werkt.” (Respondent 8)

6.3.3.2 Cliënt

Medewerkers innoveren om twee redenen. Ten eerste de cliënt. De cliënt is een belangrijke reden voor de medewerker om te innoveren en wordt door hen ook gestimuleerd. Zij willen de hoogst mogelijk kwaliteit van zorg leveren aan de cliënt. Als een innovatie leidt tot een hogere kwaliteit van leven voor de cliënt, door bijvoorbeeld de zelfredzaamheid te vergroten of minder te belasten, dan staat de medewerker hier volledig voor open. Medewerkers zijn hierdoor dan ook steeds bezig om nieuwe oplossingen te zoeken en ideeën te bedenken voor problemen waar zij samen met de cliënt tegenaan lopen. Een medewerker vertelde hierover het volgende:

“Het belang van een cliënt. Misschien zijn er wel dingen die inzetbaar zijn, die we met hem kunnen inzetten? Misschien ook niet. Of misschien door met hem in gesprek te gaan dat er ideeën komen.”

6.3.3.3 Verbeteren werkprocessen

Daarnaast is het verbeteren van hun eigen werkprocessen een belangrijke reden voor medewerkers om bezig te zijn met innoveren. Het gaat hierbij vooral om het verminderen werkdruk en de werklast die medewerkers momenteel ervaren. En daarnaast het behalen van tijdwinst. Het optimaliseren van de werkprocessen leidt tot het behalen van tijdwinst, waardoor deze overgebleven tijd vervolgens kan worden ingezet voor de zorg van de cliënt. Een respondent benoemde hierover het volgende:

“En daar zijn we nu vooral veel mee bezig. Om te kijken: “Hoe kunnen we de zorg optimaliseren zonder dat cliënt er last van heeft en dat onze werklast gewoon wat minder wordt?” (Respondent 7)

6.3.3.4 Middelen om te innoveren

Respondenten gaven aan dat zij een helder gecommuniceerd budget nodig hebben, zodat zij weten dat ze goedkeuring krijgen om bezig te zijn met innovaties. Met dit budget kunnen dan ideeën van medewerkers worden uitgewerkt, zodat een idee niet enkel een idee blijft, maar uiteindelijk kan leiden tot een geïmplementeerde innovatie. Het niet hebben van een budget geeft medewerkers het gevoel dat zij vanuit de organisatie geen goedkeuring krijgen, waardoor ze wat voorzichtiger zijn. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“We hebben natuurlijk een wat lastigere tijd gehad jaren terug. Bezuinigingen enzo. Ik denk dat veel mensen daardoor nog een beetje voorzichtig zijn van: “Wat kunnen we vragen?” (Respondent 9)

Bovendien ervaren medewerkers weinig ruimte om te innoveren. Zo vertelde een medewerker:

“Maar er zijn zoveel dingen waar mensen aan moeten denken. Het is niet altijd waar mensen de ruimte voor voelen.”

De respondenten gaven aan het gevoel tijd tekort te hebben. Ze hebben weinig tijd om bezig te zijn met innoveren. Dit moet in hun eigen vrije tijd gebeuren. Dit houdt hen tegen. Daarnaast moet het innoveren en het bezig zijn met innovaties niet te veel tijd in beslag nemen. Dit mag namelijk niet ten koste gaan van de tijd voor de cliënt. En bovenop de al hoge werkdruk komen. Als aan deze voorwaarden worden voldaan staan medewerkers er zeker voor open om te innoveren. De volgende medewerker gaf hierover de volgende toelichting:

“De tijd die je erin moet steken. Als zij zouden zeggen van: “Neem de tijd buiten je werk om. Je mag het uurtje extra opschrijven.” Dat maakt het. Vaak moet alles nog binnen werktijd gebeuren. Het is eigenlijk cliënten tijd.” (Respondent 1)

6.3.4 Tegenhoudende factoren innovatief

In deze paragraaf worden de factoren die tegenhoudend werken op het innovatief werkgedrag van de medewerker en de medewerker-gedreven innovatie beschreven. De volgorde waarop deze factoren worden getoond en beschreven is gelijk aan de mate waarin de factoren werden benoemd tijdens de interviews. Deze volgorde toont dus het belang van de factoren aan.

6.3.4.1 Aard van het werk

Respondenten gaven aan dat zij een hoge werkdruk ervaren. Er gaat veel tijd zitten in het volgen van de protocollen. Daarnaast is er veel administratief werk, waaronder bijvoorbeeld het rapporteren. Medewerkers hebben hierdoor weinig tijd en ruimte om met nieuwe ideeën te komen. De hoge werkdruk leidt er tevens toe dat het innoveren gewoonweg wordt vergeten. Een van de medewerkers vertelde hierover het volgende:

“Ja, omdat je dan al zoveel hebt of zo druk bent, voor je gevoel in ieder geval. En dan vergeet je het ook weer een beetje.” (Respondent 5)

6.3.4.2 Geen feedback

Medewerkers ontvangen na het voorleggen van hun ideeën weinig feedback vanuit de organisatie. Daarnaast gaven respondenten aan het gevoel te hebben dat er weinig met hun idee wordt gedaan nadat ze deze hebben voorgelegd, bij bijvoorbeeld een manager. Het verdwijnt vervolgens op de achtergrond en hiervan is verder weinig terug te zien op de werkvloer. Medewerkers beginnen zich hierdoor af te vragen of het wel daadwerkelijk nut heeft om een idee voor te leggen. Dit resulteert in het vervolg tot terughoudendheid van een medewerker om innovatief werkgedrag te vertonen. Medewerkers verwachten feedback te ontvangen op hun voorgelegde ideeën. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Misschien drop je dat ergens een keer en merk je dat het ergens in de kast ligt en er niks mee wordt gedaan. Dus misschien dat dat mensen ook wel tegenhoudt. Heeft het dan wel nut?” (Respondent 2)

6.3.4.3 Onwetendheid

Respondenten gaven aan niet altijd te weten wie zij moeten benaderen zodra ze een idee hebben. Het is niet direct duidelijk waar ze moeten zijn. Hierdoor gaat er extra tijd zitten in het uitzoeken. En in sommige gevallen leggen medewerkers hierdoor het idee helemaal niet voor, doordat het vervolgens wordt vergeten. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Soms is de weg om iets te vragen bij iemand heel omslachtig. Dat je gewoon even niet weet waar je moet zijn. Daar gaat weer tijd in zitten. En doordat het tijd kost wordt het wel eens vergeten.” (Respondent 14)

6.3.4.4 Collega's

Collega's kunnen een grote tegenhoudende factor zijn voor het innovatief werkgedrag van een medewerker. Hulp van collega's is voor een medewerker belangrijk tijdens het innoveren. Ideeën worden veelal met collega's gedeeld. Indien een collega hier niet voor openstaat kan een medewerker zijn ideeën niet meer bespreken en hier niet verder over sparren. Een medewerker gaf het volgende voorbeeld waarin de respondent werd geremd om innovatief werkgedrag te vertonen door collega's:

“Maar als ik mijn collega's in het algemeen spreek, die zeggen “Doe maar rustig aan, want het gaat al twintig jaar zo. Maak je niet druk.” Dat hoor ik eigenlijk over heel Zo zijn breed een beetje. “Maak je niet te druk, het komt wel goed, zit je tijd uit.” (Respondent 3)

6.3.4.5 Lange lijntjes

Binnen de organisatie zijn er voor de medewerkers lange lijntjes. Een idee gaat vaak via veel verschillende lagen. Medewerkers weten soms ook niet meer over welke lagen dit dan vervolgens precies gaat. De voorkeur gaat dan ook uit naar kortere lijntjes, zodat het zichtbaar wordt wat er precies met een idee gebeurt binnen de organisatie. Door de langere lijntjes is het voor medewerkers ook niet meer direct duidelijk bij wie zij moeten zijn voor wat, waardoor zij soms ideeën niet voorleggen. De kortere lijntjes zullen voor hen leiden tot meer duidelijkheid en toegankelijkheid. Een respondent gaf hierbij de volgende toelichting:

“We hebben allemaal lange lijntjes. Van medewerker gaat het naar een collega, gaat het naar de manager en gaat het hopelijk naar het Zorglab of naar de directeur. Of het strand ergens halverwege. Kortere lijntjes met elkaar hebben: “Hé, hier lopen wij tegen aan.” (Respondent 3)

6.3.4.6 Cliënten

De medewerking van cliënten tijdens het innovatieproces is belangrijk. Medewerkers kunnen wel ideeën aandragen, maar zodra de cliënt hierin niet in mee wil dan werkt dit niet. Een respondent benoemde dit als volgt:

“Er zijn kansen genoeg. Alleen is de vraag of je daar aan wilt beginnen, omdat cliënten het zelf niet willen. Dat zijn ook dingen waar je tegenaan gaat lopen.” (Respondent 1)

6.3.4.7 Oude gewoontes

Respondenten vinden dat de oude gewoontes leiden tot weerstand voor verandering. Ze zitten zelf, maar ook hun collega's, vast in een bepaalde structuur. Waar ze zich vervolgens bij neerleggen, ondanks dat ze denken dat er ruimte is voor verbetering. Problemen worden nog wel herkend, maar er wordt minder snel gezocht naar oplossingen voor deze problemen. Het vasthouden aan oude gewoontes leidt dan ook tot een mindere mate van innovatief werkgedrag volgens de respondenten. Zij geven aan dat het belangrijk is om hierop gewezen te worden en een eye opener nodig hebben. Twee respondenten vertelden over de oude gewoontes het volgende:

“Het wordt gewoon. Sommige dingen worden gewoon terwijl het veel makkelijker kan.”
(Respondent 1)

“Volgens mij kan wel alles anders. Daar leg ik me soms wel te snel bij neer, dan denk ik: "Nou ja, dat is dan eenmaal zo." Terwijl ik denk er is natuurlijk heel veel tijd mee te besparen.”
(Respondent 9)

6.4 Ondersteuning van medewerkers tijdens innovatieproces

In deze paragraaf wordt beschreven hoe medewerkers graag willen worden ondersteund tijdens het innovatieproces. Zo wordt allereerst beschreven wat de verwachtingen van de medewerkers van het Zorglab zijn. Daarnaast worden twee voorwaarden beschreven waaraan innovaties moeten voldoen om succesvol te worden geïmplementeerd.

6.4.1 Wat medewerkers verwachten van het Zorglab

Medewerkers hebben bepaalde verwachtingen van het Zorglab en welk doel het Zorglab moet dienen. Zo zien de medewerkers de rol van het Zorglab als een centraal punt voor innovatie, waar ideeën kunnen worden uitgewisseld en innovaties laagrempelig worden uitgetoet. In deze paragraaf zal verder worden uitgelegd hoe medewerkers dit graag zien.

6.4.1.1 Uitwisseling ideeën

Respondenten gaven aan dat het Zorglab moet leiden tot uitwisseling van ideeën. Op deze manier kan naar medewerkers en cliënten worden gecommuniceerd welke mogelijkheden er zijn op het gebied van innovaties. En waarbij het Zorglab hen kan helpen als zij zelf ideeën hebben. Ook zien zij graag dat ervaringen van andere medewerkers met bepaalde oplossingen en innovaties worden gedeeld. Een respondent benoemde het volgende:

“Nou, omdat ik denk dat zeg maar op gebied van innoveren in de zin van anders kunnen communiceren, bijvoorbeeld met cliënten of wat er allemaal op de markt is om te communiceren met cliënten. Dat het mega is.” (Respondent 12)

6.4.1.2 Uitproberen

Het Zorglab maakt het voor medewerkers mogelijk om eerst iets uit te testen, voordat er daadwerkelijk geld aan uitgegeven wordt. Op die manier kunnen medewerkers goed inschatten of een innovatie daadwerkelijk iets voor de cliënt of voor de woongroep is. Indien dit niet het geval blijkt te zijn, kan de innovatie weer terug worden gebracht. Het laagdrempelig uitproberen zorgt ervoor dat er een hoge toegankelijkheid is voor het gebruik van innovaties onder medewerkers. Een medewerker zal dit dan ook sneller doen. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Om toch wat meer innovaties mogelijk te maken of om het voor mensen makkelijker te maken, hulpmiddelen aan te bieden die in elk geval eerst geprobeerd kunnen worden, zodat je zeker weet dat je het goede hebt.” (Respondent 4)

6.4.1.3 Rol

Medewerkers zien het Zorglab als een centraal punt voor innovatie. Vanuit dit centrale punt kan het Zorglab werken als een dienstverlening dat de medewerkers dient door het uittesten van nieuwe interventies die de zorg verbeteren voor zowel medewerker als cliënt. De medewerker kan dan, zodra deze een idee heeft of tegen iets aanloopt, het Zorglab hiervoor bereiken. Een respondent gaf hierover de volgende toelichting:

“Weet je, het is een verlengstuk. Voor mij is het een verlengstuk. Wat ik toen ook al zei van ik heb de tijd niet om het uit te zoeken, maar er zijn zoveel vragen. Er zijn zoveel dingen die nog, die ideeën die eigenlijk verder onderzocht moeten worden. En daarvoor is voor mijn gevoel, het is voor mij een verlengstuk. Ik bedoel zoals wij met vastgoed werken en andere dienstverlening hebben, is het Zorglab voor mij ook een dienstverlening.” (Respondent 1)

6.4.2 Voorwaarde innovatie

Indien medewerkers een innovatie willen testen of gebruiken, zijn zij van mening dat hier aan een aantal voorwaarden moet voldaan. Dit zodat zij er niet te veel tijd en moeite aan kwijt zijn, aangezien dit niet ten koste mag gaan aan de tijd voor de cliënt. Het voldoen aan deze voorwaarden zal leiden tot een succesvolle implementatie van de innovatie. Deze voorwaarden zijn gebruiksvriendelijkheid van de innovatie en een uitleg over het gebruik hiervan.

6.5 De huidige situatie volgens medewerkers van het Zorglab

In deze paragraaf wordt de huidige situatie beschreven op basis van de interviews die zijn afgenomen met de medewerkers van het Zorglab beschreven. Zo wordt beschreven wat de huidige bekendheid is en waarop deze bekendheid is ontstaan onder de medewerkers op de werkvloer. Dit alles is gedaan vanuit het perspectief van de Zorglab medewerker. De resultaten worden onderbouwd met citaten die vanuit de interviews zijn verkregen.

6.5.1 Bekendheid Zorglab

Medewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer bereiken het Zorglab op verschillende manieren. Zij kennen het Zorglab bijvoorbeeld doordat zij zijn doorverwezen door iemand

anders binnen de organisatie of hebben het Zorglab gezien door een van de soorten van informatieverstrekking die het Zorglab inzet. Wel ziet het Zorglab een vast patroon in de medewerkers die hen bereiken. Dit zijn vaak de medewerkers die van nature al meer interesse in innovatie hebben en dus meer innovatief werkgedrag vertonen. In deze paragraaf wordt de bekendheid met het Zorglab beschreven.

6.5.1.1 Door anderen

De medewerkers van het Zorglab gaven aan dat medewerkers veelal bekend zijn geworden met het zorglab door anderen. Voornamelijk dus de mond-tot-mond reclame dat ontstaat doordat collega's zaken met elkaar bespreken. Daarnaast zijn er ook gedragswetenschappers die bekend zijn met het Zorglab. Ditzelfde geldt voor managers. Zij verwijzen medewerkers regelmatig naar het Zorglab. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Ja, het is vaak mond-op-mond reclame. Ook vaak dat de gedragswetenschapper ons kent en zegt “Oh ja, misschien moeten we die er eens bij betrekken”.” (Respondent 1)

Het Zorglab gaf aan dat dit ook de manier is waarop zij het graag zien. Dat door een sneeuwbaaleffect medewerkers bekender worden met het Zorglab. En daarnaast dat zij door het enthousiasme van anderen zelf ook geënthousiasmeerd worden om het Zorglab te gaan bereiken. Een respondent gaf hierover het volgende aan:

“Eigenlijk denk ik dat het uiteindelijk het beste is als mensen het van horen zeggen hebben. Of dat ze denken van: “Oh, maar kun je dat en dat en dat doen?” En dan kunnen collega's zeggen van: “Moet je niet eventjes kijken bij het Zorglab of ze daar wat voor je hebben?” (Respondent 2)

6.5.1.2 Informatieverstrekking

Medewerkers van het Zorglab geven aan dat zij medewerkers op verschillende manieren van informatie voorzien. Dit doen ze onder andere door nieuwsberichten te verspreiden op bijvoorbeeld de Zozijn pagina, het intranet, de wc-posters en op Facebook. Daarnaast organiseert het Zorglab bijeenkomsten en markten waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen om te zien wat het Zorglab te bieden heeft. Het is echter onbekend voor het Zorglab in hoeverre al deze ingezette informatieverstrekking de medewerkers bereikt en hoe effectief deze zijn.

6.5.1.3 Innovatieve medewerker

Een medewerker van het Zorglab gaf aan verschil te zien tussen de medewerkers. Er zijn innovatieve medewerkers, die het interessant vinden om met innovaties bezig te zijn. Deze medewerkers bereiken het Zorglab sneller vanuit hun eigen interesse. Maar aan de andere kant zijn er ook medewerkers die in mindere mate die interesse voor innovaties hebben. Deze medewerkers nemen ook niet snel uit zichzelf contact op met het Zorglab.

6.5.1.4 Stagiaires

De medewerkers van het Zorglab gaven aan dat zij veel studenten en stagiaires zien die contact opnemen met het Zorglab. Dit doen zij doordat zij vanuit hun opleiding een zorgtechnologie gerelateerde opdracht moeten uitvoeren.

“En je ziet ook gewoon veel studenten. De stagiaires die dan voor school een een opdracht hebben, wat tegenwoordig eigenlijk altijd gelinkt is aan zorgtechnologie. En dan komen ze ook bij ons uit. Dus dan weten ze ons ook wel te vinden.” (Respondent 1)

6.5.2 Huidige stimulatie

Het Zorglab zet verschillende dingen in om medewerkers te stimuleren contact op te nemen met het Zorglab en de interesse van medewerkers te wekken.

6.5.2.1 Artikelen

Het Zorglab gebruikt artikelen om medewerkers op de hoogte te houden van haar bestaan en haar bezigheden. De artikelen worden voornamelijk geplaatst op het intranet, waar het Zorglab haar eigen tegel heeft. Ook de wc posters worden hiervoor gebruikt. Via deze artikelen worden bijvoorbeeld de nieuwe technologieën en succesverhalen met de medewerkers gedeeld.

6.5.2.2 Bijeenkomsten

Naast het plaatsen van artikelen organiseert het Zorglab ook bijeenkomsten voor de medewerkers. Tijdens deze bijeenkomsten worden zij op de hoogte gebracht van wat het Zorglab inhoudt en momenteel te bieden heeft. Daarnaast organiseren zij markten en een open dag, waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen om fysiek te bekijken wat het Zorglab aan mogelijkheden heeft. Ook wonen zij de openingen van bijvoorbeeld locaties bij.

6.5.2.3 Communicatiemiddelen

Het Zorglab gebruikt verschillende communicatiemiddelen om het contact met een medewerker te onderhouden. Het meest gebruikte communicatiemiddel door het Zorglab is de mail. Via de mail houden zij medewerkers die al eerder gebruik hebben gemaakt van het Zorglab op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen en mogelijkheden die het Zorglab heeft. Verder komen via de mail en telefonisch het grotendeel van de aanvragen binnen.

6.5.2.4 Uitnodigen teams

Het Zorglab laat zich uitnodigen in teams. Zij vertellen tijdens dit gesprek wat het Zorglab doet en waaraan zij een bijdrage kunnen leveren. Dit levert een positieve bijdrage aan de naamsbekendheid van het Zorglab. Momenteel gebeurt dit voornamelijk nog op uitnodiging. Het is de bedoeling om ook zelf langs te gaan bij teams, maar in de praktijk gebeurt dit nog weinig.

6.6 Verbeterpunten volgens medewerkers van het Zorglab

Volgens de medewerkers van het Zorglab zijn er een aantal punten waarvan zij denken dat dit kan worden verbeterd. Dit zal leiden tot het meer betrekken van de medewerkers op de werkvloer tijdens het innovatieproces en uiteindelijk de medewerker-gedreven innovatie verhoogt.

6.6.1 Meer bekendheid

Medewerkers van het Zorglab gaven in de interviews aan dat zij graag meer bekendheid willen krijgen onder de medewerkers. Nog steeds zijn er veel medewerkers die niet weten wat het Zorglab doet of die überhaupt niet weten dat het Zorglab bestaat. De medewerkers van het Zorglab gaven aan dat zij niet weten hoe dit kan. Een respondent vertelde het volgende:

“Ja, dat is een beetje moeilijk in te schatten, want we krijgen nog steeds voor de eerste keer een mail van mensen van: “Ik wist helemaal niet dat jullie bestaan.” Maar dan denk ik van, hoe kan dat nou?” (Respondent 3)

Op dit moment bereikt het Zorglab vaak dezelfde medewerkers. Dit zijn de medewerkers die vanuit hun eigen interesse meer met innovaties bezig zijn en daarnaast ook meer innovatief werkgedrag vertonen. Het Zorglab stuurt nu ook mails met de nieuwste innovaties naar deze specifieke medewerkers, de medewerkers die al eerder in contact zijn geweest met het Zorglab. Het Zorglab ziet graag dat deze groep breder wordt en dat ook andere medewerkers het Zorglab gaan bereiken. Een medewerker vertelde hierover het volgende:

“Wat we zien, wat ik zelf merk, is dat we vaak dezelfde mensen bereiken. En dat zijn gewoon de mensen die wat meer dan gemiddeld geïnteresseerd zijn of gewoon wel altijd standaard al dat soort berichten lezen.” (Respondent 2)

Allereerst gaven de medewerkers van het Zorglab gaven aan dat zij medewerkers actief moeten benaderen en enthousiasmeren. Deze benadering moet met regelmaat gebeuren, waardoor medewerkers constant worden herinnerd aan het bestaan van het Zorglab en haar mogelijkheden. Een medewerker vertelde hierover het volgende.

“Dat we dan toch weer boven ploppen bij mensen: “Oh ja, misschien kunnen die wel wat voor ons betekenen.” (Respondent 1)

Momenteel wordt deze actieve benadering al ingezet bij managers. Er wordt namelijk gelobbyd bij managers, om zo het Zorglab meer onder de aandacht te brengen. In de gevallen dat een manager hier enthousiast en fanatiek over werd, deelde deze het in het team, waardoor ook medewerkers binnen dit team enthousiast werden. Deze medewerkers binnen het team namen vervolgens contact op met het Zorglab. Dit effect is waar het Zorglab naar zoekt. Het is echter nog lastig om dit breder te trekken, omdat zij nog niet goed weten wie zij dan moeten benaderen hiervoor. Een medewerker beschreef dit effect als volgt:

“En ik merk ook dat ik, sindsdien dat zij daar zo voor aan het lobbyen is geweest, dat ik ook veel meer vragen krijg uit ambulant. Dus ik denk dat dat ook nog een goede weg is. Maar dat vinden

we soms lastig, om de juiste mensen te vinden of om ons heel goed te profileren.” (Respondent 2)

In de toekomst moet deze actieve benadering er ook voor zorgen dat medewerkers elkaar gaan enthousiasmeren en er een sneeuwbaaleffect optreedt onder de medewerkers. Medewerkers die een goede ervaring hebben gehad met het Zorglab zullen dit delen met collega's. Deze collega's nemen door de gehoorde succesverhalen vervolgens sneller contact met het Zorglab op als zij ergens tegen aanlopen.

Binnen de ambulante zorg wordt er gewerkt met aandachtsfunctionarissen. Dit is nu nog in de beginfase, maar het is de bedoeling dat deze medewerkers uiteindelijk vertegenwoordigers worden van het Zorglab. Dit zijn medewerkers die niet werkzaam zijn bij het Zorglab, maar wel het Zorglab vertegenwoordigen binnen het team. Deze medewerkers worden door het Zorglab extra bijgeschoold over de mogelijkheden van het Zorglab en innovaties in het algemeen.

Daarnaast gaven medewerkers van het Zorglab aan dat veel medewerkers die denken dat het Zorglab niet aan hen is besteed. Hierover zij een respondent het volgende:

“Er zijn nog steeds mensen die denken 'maar dat is toch niet voor ons?' Ja, het wel voor jullie. Het is voor iedereen.” (Respondent 2)

6.6.2 Hogere zichtbaarheid

Momenteel hoopt het Zorglab dat medewerkers bij hen komen met een vraag. Echter geven zij aan dat het effectiever is om met de medewerkers in gesprek te gaan, zodat zij een idee krijgen van wat het Zorglab te bieden heeft en waarbij het Zorglab hen kan ondersteunen. Op deze manier kunnen medewerkers laagdrempelig hun ideeën delen met het Zorglab. Het is op dit moment al de bedoeling om langs te gaan in teams, maar echter blijkt in de praktijk dat dit nog niet tot nauwelijks gebeurt. Dit komt met name doordat hier voor nog niet genoeg tijd en ruimte is. Indien dit wel gebeurt laat het Zorglab zich uitnodigen in teams, in plaats van dat zij zelf deze actief benaderen. Daarnaast ziet het Zorglab graag dat zij meer zichtbaar wordt voor de medewerkers op de werkvloer. Dit is momenteel iets waar zij tegenaan lopen. Een medewerker gaf de volgende toelichting over de huidige werkwijze van het Zorglab:

“Maar hoe we nu werken is dat wij eigenlijk hopen dat medewerkers bij ons komen met een vraag. En dat gebeurt wel mondjesmaat. Maar ik denk als je niet weet wat er bestaat, kun je ook niet vragen om die oplossing. Dus soms is het zo dat als je met iemand in gesprek gaat en eigenlijk een soort van klantreis of in ieder geval de dagelijkse praktijk bespreekt, dan kom je er soms achter waar je eigenlijk tegen aanloopt.” (Respondent 1)

Daarnaast gaven medewerkers van het Zorglab aan dat ze soms te snel van start gaan met het zoeken van een oplossing, zonder dat ze hebben onderzocht wat nou eigenlijk daadwerkelijk de vraag achter de vraag is. Waar heeft de medewerker echt behoeften aan en wat is het doel van de innovatie? Het onderzoeken wat de vraag achter de vraag is wordt door de medewerkers van het Zorglab gezien als erg belangrijk tijdens het innovatieproces, om zo uiteindelijk een innovatie te kunnen implementeren binnen het zorgproces.

6.6.3 Onderdeel zorgproces

Op dit moment is het Zorglab nog geen onderdeel van het zorgproces. Het is bijvoorbeeld niet zo geïntegreerd in het zorgproces dat het onderdeel uitmaakt van het multidisciplinair team. Medewerkers van het Zorglab zouden dit graag anders willen zien en wel een standaard onderdeel van het zorgproces zijn. Het Zorglab zou bijvoorbeeld mee moeten kunnen denken bij bepaalde casussen. Op deze manier zullen medewerkers gemakkelijker en sneller het Zorglab bereiken en daardoor ideeën delen, wat uiteindelijk de medewerker-gedreven innovatie vergroot. Momenteel wordt niet altijd aan het Zorglab gedacht om mee te denken aan een oplossing of het verder te ontwikkelen van ideeën. Een medewerker van het Zorglab vertelde hierover het volgende:

“Ik hoop eigenlijk ergens dat je dan in dat hele zorgproces, dat je dan dus een onderdeel wordt van het multidisciplinair team. Dat zijn we denk ik ook al wel, maar niet zo standaard als wanneer je bijvoorbeeld kijkt naar een ergotherapeut of een fysiotherapeut, hoe makkelijk die worden ingezet om mee te denken bij bepaalde casussen. Dat dan nog niet direct het Zorglab oppopt. Dat zou ik wel graag meer willen.” (Respondent 1)

6.6.4 Innoveren op het organisatieniveau

Zozijn bestaat volgens de medewerkers van het Zorglab uit veel verschillende losse onderdelen, ook wel eilandjes genoemd. Het Zorglab ziet graag dat al deze losse onderdelen jaarlijks samenwerken aan één bepaald doel. Dit doel moet vanuit de organisatie gesteld zijn. Op deze manier wordt er over Zozijn breed samen gewerkt aan innovaties. Zij zien dit in andere soortgelijke zorgorganisaties al wel gebeuren. Innovatie moet vanuit de gehele organisatie worden gedragen en opgenomen in het programma van Zozijn. Een medewerker van het Zorglab vertelde hierover het volgende:

“Maar Zozijn werkt gewoon best wel heel erg op eilandjes. Iedereen heeft zijn eigen eilandje. Iedereen doet lekker zijn eigen ding. Ik zou het mooi vinden als Zozijn gewoon zegt: per jaar hebben wij twee speerpunten. En het speerpunt kan dan zijn bijvoorbeeld slaap of het speerpunt kan zijn sporten of gezonde voeding. En dat, ongeacht welke afdeling, z'n doelen bijstelt op dat speerpunt. En dat je dan op die manier zo toch met elkaar weet samen te werken, omdat iedereen aan dezelfde speerpunt werkt.” (Respondent 1)

Daarnaast wil het Zorglab graag dat er meer informatie en ervaringen worden gedeeld Zozijn breed. Momenteel blijven deze ervaringen binnen een bepaalde locatie of zelfs een team liggen. Deze worden niet gedeeld met de gehele organisatie. Het Zorglab wil graag dat er meer succesverhalen worden gedeeld op het organisatieniveau, zodat anderen medewerkers in de organisatie positief worden gestimuleerd om innovatief bezig te gaan.

6.7 Verschil tussen de medewerkers op de werkvloer en het Zorglab

Uit de interviews is gebleken dat er een verschil bestaat tussen de medewerkers op de werkvloer en de medewerkers van het Zorglab. Zij zien beiden de huidige situatie anders. De medewerkers van het Zorglab zetten veel verschillende communicatiemiddelen in om de medewerkers op de werkvloer te stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld nieuwsberichten op het intranet, de facebookpagina en webinars. Zij vinden deze manier van communiceren goed, maar zijn niet helemaal op de hoogte van de effectiviteit hiervan. Wel geven ze aan dat ze deze methodes actief moeten blijven inzetten. Zo gaven de medewerkers van het Zorglab hierover het volgende aan:

“Maar we proberen toch altijd wel ons zichtbaar te maken.” (Respondent 3, Zorglab)

“Ik zou niet weten wat wij nog meer zouden moeten doen dan de dingen die we nu doen. Ik denk wel dat de dingen die we nu doen, moeten we blijven doen.” (Respondent 3, Zorglab)

De medewerkers op de werkvloer daarentegen gaven aan dat de zichtbaarheid van en de bekendheid met het Zorglab zeer laag is. Medewerkers zien het Zorglab af en toe voorbijkomen, maar weten in de meeste gevallen verder niet wat ze doen en wat de mogelijkheden zijn. Dit houdt hen dan ook tegen om ideeën bij het Zorglab voor te leggen. De communicatiemiddelen die het Zorglab momenteel inzet om de zichtbaarheid en de bekendheid te vergroten onder de medewerkers, blijken dus onder de medewerkers niet effectief te zijn. Medewerkers vertelden hierover het volgende:

“Heel veel verdwijnt, leuke ideeën via de mail. Dat wordt denk ik al echt gauw weg geklikt” (Respondent 9)

“Naar mijn idee hoor ik verder van het Zorglab niet zoveel. Kijk, op de Zozijn pagina kun je het natuurlijk vinden, maar dan moet je net denken: “O, laat ik eens op die site kijken.” Het is niet dat het me bezighoudt.” (Respondent 11)

Het blijkt hieruit dat medewerkers niet op de juiste manier worden gestimuleerd vanuit het Zorglab, waardoor de bekendheid met het Zorglab en haar zichtbaarheid onder de medewerkers laag is. Het Zorglab daarentegen denkt wel effectieve stimulerende middelen in te zetten. Hierin is dus een verschil te zien. Wel zien de medewerkers van het Zorglab in dat de bekendheid nog steeds laag is onder de medewerkers. Ze zien hier graag verandering in. Een medewerker vertelde hierover het volgende:

“En ik verbaas me toch nog steeds over mensen die ik ontmoet binnen de organisatie die echt geen idee hebben dat we bestaan überhaupt.” (Respondent 2, Zorglab)

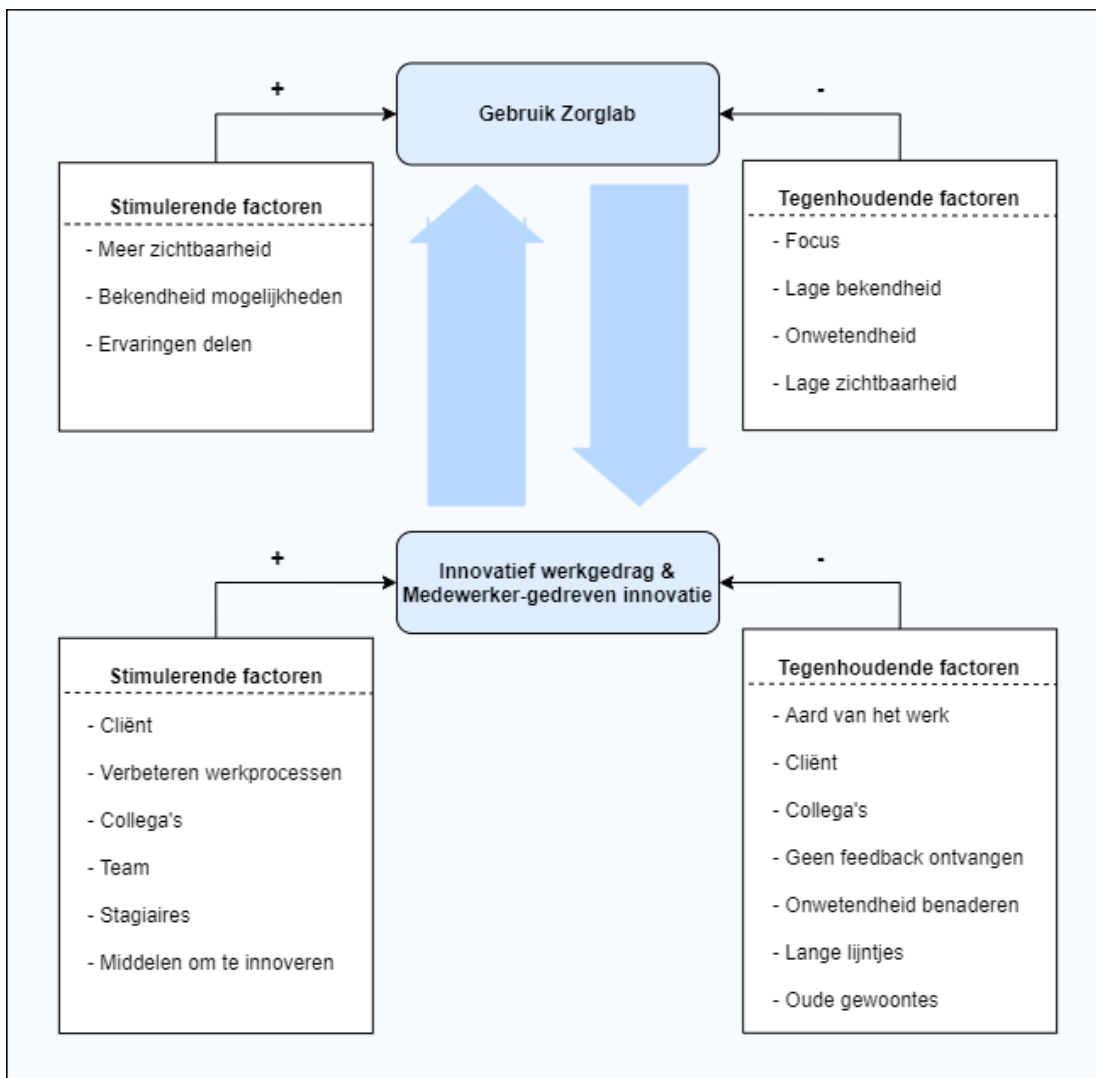
De medewerkers die het Zorglab momenteel wel bereiken zijn de medewerkers die van nature al meer innovatief werkgedrag vertonen. Zij gaan zelf opzoek en hebben deze extra stimulatie niet nodig. Dat met name innovatieve medewerkers het Zorglab bereiken ziet het Zorglab ook. Hierover vertelde een medewerker het volgende:

“Wat we zien, wat ik zelf merk, is dat we vaak dezelfde mensen bereiken. En dat zijn gewoon de mensen die wat meer dan gemiddeld geïnteresseerd zijn of gewoon wel altijd standaard al dat soort berichten lezen.” (Respondent 2, Zorglab)

Concluderend denkt het Zorglab dat ze de juiste middelen inzet, maar in de praktijk lijkt dit niet het geval. Er zullen extra maatregelen genomen moeten worden om het zichtbaarheid en de bekendheid van het Zorglab te vergroten. In dit onderzoek zullen daarom een aantal onderbouwde oplossingen aangedragen worden. Het Zorglab zou deze oplossingen kunnen inzetten om de medewerker-gedreven innovatie onder de medewerkers te vergroten.

6.8 Een model van medewerker-gedreven innovatie bij Zozijn

Om overzicht te creëren en een theorie te vormen over de verkregen informatie vanuit de interviews met de medewerkers werkzaam op de werkvloer is een model opgesteld. Met behulp van dit model wordt duidelijk welke factoren vanuit de interviews als stimulerend en als tegenhoudend worden ervaren door de medewerkers op het gebruik van het Zorglab en medewerker-gedreven innovatie. In Figuur 7 zijn de stimulerende en tegenhoudende factoren op het gebruik van het Zorglab onder de medewerkers op de werkvloer weergegeven. Daarnaast zijn in deze Figuur de stimulerende en tegenhoudende factoren op het innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie weergegeven. Al deze factoren zijn tijdens de interviews naar voren gekomen. Het vergroten van de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie leidt ertoe dat er meer gebruik zal worden gemaakt van het Zorglab onder de medewerkers op de werkvloer. Daarnaast zal een toenemend gebruik van het Zorglab betekenen dat de medewerker-gedreven innovatie toeneemt. In het Figuur is deze wisselwerking weergegeven.



Figuur 7: Een model van medewerker-gedreven innovatie binnen Zozijn

6.9 Factoren van het conceptueel raamwerk

Vanuit de literatuur is een conceptueel raamwerk opgesteld met HRM-gerelateerde factoren die de medewerker-gedreven innovatie positief of negatief beïnvloeden. Deze HRM gerelateerde factoren zijn tijdens de analyse van de interviews gebruikt als codes. Op deze manier kon worden geanalyseerd in hoeverre er sprake is van de aanwezigheid of juist afwezigheid van deze factoren binnen de organisatie. En in hoeverre deze factoren een terughoudend of juist stimulerend effect hebben op de medewerkers. In deze paragraaf zullen de vanuit de theorie verkregen factoren worden beschreven in de context van Zozijn en de daarbij behorende invloed op de medewerker-gedreven innovatie in de organisatie.

6.9.1 Taks composition

In de interviews met de medewerkers op de werkvloer is naar voren gekomen dat zij vinden dat zij uitdagend werk uitvoeren. De task composition van hun werk is goed. Door de grote variatie aan cliënten is elke dag anders. Daarnaast zorgen de verschillende vraagstukken ervoor dat de complexiteit van de werkzaamheden voldoende is. Een goede task composition en uitdagend werk werkt stimulerend voor de medewerkers.

6.9.2 Trainingen

Mede door de hoge werkdruk en het gebrek aan tijd volgen medewerkers weinig cursussen en trainingen, ondanks dat zij dit wel graag zouden willen. Medewerkers zouden graag meer trainingen en cursussen willen volgen, om zich zo meer te kunnen ontwikkelen. Wat uiteindelijk leidt tot een hogere mate van innovatief werkgedrag en medewerker-gedreven innovatie. Een respondent benoemde dit als volgt:

“Wat ik wel fijn zou vinden, maar dat ligt nu ook stil door Corona natuurlijk, dat is wat meer cursussen of trainingen daarin. Dat je je kan blijven ontwikkelen.” (Respondent 6)

6.9.3 Autonomie

De medewerkers gaven aan dat zij vrijheid tijdens hun werk ervaren. Ze hebben de vrijheid om met nieuwe oplossingen te komen en dit op hun eigen manier in te vullen. De respondenten ervaren hierdoor niet te worden tegengehouden en hierdoor innovatief kunnen zijn. Een hogere mate van autonomie werkt dus stimulerend voor de medewerkers. Een respondent benoemde dan ook het volgende:

“Ik heb wel heel veel vrijheid, ook om samen met de cliënt te gaan kijken hoe en wat en wat voor hen werkt. En ja, aansluitend voor mij dan natuurlijk.” (Respondent 6)

6.9.4 Formalisatie

De formalisatie binnen het werk is hoog. Er is een grote hoeveelheid aan protocollen en regels waaraan de medewerkers zich moeten houden. Zo gaat er bijvoorbeeld veel tijd zitten in het administratieve werk, waaronder bijvoorbeeld het rapporteren. Naar voren is gekomen dat, net zoals de theorie voorspelde, deze hoge formaliteit er voor zorgt dat medewerkers in mindere mate de ruimte voelen om met ideeën te komen en deze vervolgens te delen binnen de organisatie. Een hoge formalisatie is dus voor de medewerkers een tegenhoudende factor.

6.9.5 Delen van informatie

Het delen van informatie gebeurt momenteel te weinig voor de medewerkers. Zij delen nu enkel onderling tussen collega's en binnen het team hun ervaringen en ideeën. Graag zien zij dat dit breder wordt getrokken, namelijk op het organisatieniveau. Bijvoorbeeld wat de huidige ontwikkelingen zijn op het gebied van innovatie en wat de ervaringen hiermee zijn. Het delen van informatie leidt dus tot een hogere mate van medewerker-gedreven innovatie.

6.9.6 Feedback

Medewerkers ontvangen na het voorleggen van hun ideeën weinig feedback vanuit de organisatie. Daarnaast gaven respondenten aan het gevoel te hebben dat er weinig met hun idee wordt gedaan nadat ze deze hebben voorgelegd, bij bijvoorbeeld een manager. Het verdwijnt vervolgens op de achtergrond en hiervan is verder weinig terug te zien op de werkvloer. Medewerkers beginnen zich hierdoor af te vragen of het wel daadwerkelijk nut heeft om een idee voor te leggen. Dit resulteert in het vervolg tot terughoudendheid van een medewerker om innovatief werkgedrag te vertonen. Ook hebben zij deze feedback nodig om

ideeën verder te kunnen ontwikkelen. Medewerkers verwachten feedback te ontvangen op hun voorgelegde ideeën. En zien dit dan ook graag gebeuren in de toekomst. Het ontvangen van feedback werkt dus stimulerend. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Misschien drop je dat ergens een keer en merk je dat het ergens in de kast ligt en er niks mee wordt gedaan. Dus misschien dat dat mensen ook wel tegenhoudt. Heeft het dan wel nut?”
(Respondent 2)

6.9.7 Hoge werkdruk

De medewerkers ervaren een zeer hoge werkdruk. Zij gaven aan hierdoor soms te vergeten om bezig te zijn met innoveren en innovatief werkgedrag te vertonen. Dit zorgt ervoor dat de medewerker-gedreven innovatie ook lager is. Het is belangrijk voor de medewerkers om te beschikken over voldoende middelen. Tijd daarentegen is schaars. Op dit moment voelen zij niet de tijd en ruimte om te kunnen innoveren. Dit moet in de meeste gevallen buiten werktijd gebeuren in de eigen vrije tijd. De medewerkers zouden dan ook graag hiervoor tijd beschikbaar krijgen tijdens werktijd. Uiteindelijk zal dit leiden tot het verhogen van de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie. Een medewerker zei hierover het volgende:

“De tijd die je erin moet steken. Als zij zouden zeggen van: “Neem de tijd buiten je werk om. Je mag het uurtje extra opschrijven.” Dat maakt het. Vaak moet alles nog binnen werktijd gebeuren. Het is eigenlijk cliënten tijd.” (Respondent 1)

6.9.8 Participatie en betrokkenheid

Een paar medewerkers gaven aan ooit in een werkgroep te hebben gezeten voor innovaties. Dit was echter maar een heel klein aantal van alle respondenten. Zij gaven aan deze werkgroepen zeer interessant en stimulerend te vinden. Respondenten die nooit eerder in een werkgroep hebben gezeten gaven aan graag in een gemixt team te komen, waar er ruimte is om ideeën te delen en met elkaar te sparren hierover. Er is onder de medewerkers dus vraag naar deze werkgroep ondersteuning. Een respondent vertelde hierover het volgende:

“Dat je een klein team moet hebben met ideeën, van verschillende takken. Waar bijvoorbeeld een student in zit, van allerlei verschillende opleidingen. Iemand uit de nachtdienst, iemand van overdag. Maar het niet te breed te trekken door een klein subjectief team te hebben die gaat sparren met ideeën, maar ook ideeën durft in te zetten en te proberen. Lukt het een keer niet. Even goede vrienden.” (Respondent 3)

6.9.9 Prestatiemanagement

Medewerkers gaven aan het gevoel te hebben dat innoveren geen groot item is binnen de organisatie. De medewerkers ervaren dat dit op organisatieniveau niet als doel wordt gesteld. Dit is natuurlijk vreemd, want de vindingrijkheid is wel een kernwaarde van Zozijn. Toch ervaren medewerkers dit niet zo. De mate van prestatiemanagement is dan ook laag volgens medewerkers in de organisatie. Zij verwachten dat wanneer dit wel het geval is, medewerkers binnen de gehele organisatie actiever bezig gaan met innovaties. Het niet stellen van innovatie doelen op organisatieniveau leidt ertoe dat medewerkers terughoudender zijn in het innoveren en de medewerker-gedreven innovatie laag blijft.

Medewerkers gaven aan dat zij de vindingrijkheidprijs die georganiseerd wordt door de organisatie een goede stimulator vinden om actief bezig te zijn met innoveren. Echter verloopt dit nu in de praktijk nog niet optimaal. Door het stimuleren van innovatie met een prijs wordt het innoveren onder de aandacht gebracht op organisatieniveau. Daarnaast geeft de prijs die eraan vast zit een extra stimulans. Op deze manier wordt er waardering getoond voor het innoveren. Deze manier van aanmoedigen binnen de organisatie wordt ook wel organisatorisch aanmoedigen genoemd. Medewerkers zien deze vorm van aanmoedigen graag meer binnen de organisatie. Een respondent zei hierover het volgende:

“Ik denk dat je door, bij wijze van spreken, een leuke prijsvraag met het leukste idee... Door dat misschien nog meer kenbaar te maken of door een klein balletje af en toe naar voren te rollen, of een bericht naar de homepage van Zozijn: “Stuur je best idee naar het Zorglab.” En dat mensen al hun berichten hier kunnen zetten.” (Respondent 3)

6.10 Grootste uitdagingen

Uit de interviews zijn een aantal grote uitdagingen voor het Zorglab en Zozijn naar voren gekomen. Door het verbeteren en oplossen van deze problemen zal de medewerker-gedreven innovatie worden vergroot binnen de organisatie. Op deze punten valt dan ook de meeste winst te behalen voor de medewerker-gedreven innovatie. De grootste uitdagingen zijn:

- **Lage zichtbaarheid**
 - Medewerkers ervaren op dit moment een lage zichtbaarheid van het Zorglab. Met meer zichtbaarheid wordt bedoeld dat het Zorglab meer van zich laat zien. Zij zien graag dat het Zorglab langskomt op de locaties waar de medewerkers werkzaam zijn. Momenteel ziet het Zorglab te weinig wat erop de locaties speelt en wat de problemen en mogelijke oplossingen zijn waar de medewerkers mee rondlopen. Daarnaast willen medewerkers dat het toegankelijker wordt om hun ideeën te delen met het Zorglab. Door een hogere zichtbaarheid maakt het Zorglab ook kenbaar dat zij klaar staan om hulp te bieden, waardoor medewerkers sneller contact opnemen met het Zorglab. Hierdoor zal de medewerker-gedreven innovatie worden vergroot binnen de organisatie.

- **Lage bekendheid met het Zorglab**
 - Een groot deel van de respondenten geeft aan dat ze niet tot nauwelijks bekend zijn met het Zorglab. Ze weten niet wat het Zorglab inhoudt en wat het eventueel voor hen kan betekenen. Deze lage bekendheid zorgt ervoor dat medewerkers het Zorglab niet bereiken zodra zij nieuwe ideeën hebben, waarbij het Zorglab mogelijk had kunnen helpen om het idee te ontwikkelen tot een uiteindelijke innovatie. Daarnaast zijn de medewerkers op dit moment niet tot nauwelijks bekend met de mogelijkheden die het Zorglab te bieden heeft. Door de bekendheid te vergroten zal dan ook de medewerker-gedreven innovatie toenemen binnen de organisatie.

- **Focus momenteel niet genoeg op ambulant**
 - Ambulante medewerkers hebben het gevoel dat de focus van het Zorglab meer op de 24-uurszorg ligt en dat hierbij de ambulante zorg wel eens wordt vergeten. De ambulante zorg wordt volgens hen gezien als een aparte tak, waar minder aandacht voor is. Daarnaast is het Zorglab voor deze medewerkers niet zichtbaar. Hierdoor nemen zij niet tot nauwelijks contact op met het Zorglab. In de toekomst zal dit dan ook moeten worden veranderd, waardoor ambulante medewerkers wel degelijk het gevoel hebben dat het Zorglab ook voor hen is en de medewerker-gedreven innovatie zal worden vergroot onder deze groep medewerkers.

- **Onwetendheid**
 - Respondenten weten niet altijd wie zij moeten benaderen zodra ze een idee hebben. Het is niet direct duidelijk waar ze moeten zijn. Hierdoor gaat er extra tijd zitten in het uitzoeken. En in sommige gevallen leggen medewerkers hierdoor het idee helemaal niet voor, doordat het vervolgens wordt vergeten. Het moet dan ook voor de respondent duidelijk worden wie te benaderen, waardoor de medewerker-gedreven innovatie zal worden vergroot.

- **Weinig feedback ontvangen**
 - Medewerkers ontvangen na het voorleggen van hun ideeën weinig feedback vanuit de organisatie. Er wordt weinig met de ideeën gedaan, het verdwijnt op de achtergrond en er is weinig van terug te zien op de werkvloer. Dit resulteert in terughoudendheid van de medewerker en een lage medewerker-gedreven innovatie. Medewerkers verwachten feedback te ontvangen op hun voorgelegde ideeën en zouden graag zien dat de organisatie dit aanbiedt, om zo de medewerker-gedreven innovatie te vergroten.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten die verkregen zijn vanuit dit onderzoek zijn mogelijke oplossingen opgesteld. Het implementeren van deze oplossingen door het Zorglab zal ertoe leiden dat de medewerker-gedreven innovatie wordt vergroot binnen de organisatie. De oplossingen hebben als doel om de factoren die een positief effect hebben op de medewerker-gedreven innovatie te stimuleren en deze toe te passen binnen de organisatie. Daarnaast onderdrukken de oplossingen de factoren die juist een tegenhoudend effect hebben op de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie. De uitdagingen die in de vorige paragraaf benoemd zijn worden door deze oplossingen dus aangegaan.

Om ervoor te zorgen dat daadwerkelijk de medewerker-gedreven innovatie wordt vergroot onder de medewerkers binnen Zozijn, moeten de oplossingen aan een aantal criteria voldoen. Deze ontwerpcriteria zijn gebaseerd op de grootste uitdagingen die worden beschreven in Paragraaf 6.10. De criteria zijn:

- **Zichtbaarheid vergroten**
 - De oplossing moet eraan bijdragen dat het Zorglab meer zichtbaar wordt voor de medewerkers
- **Focus ook op ambulant**
 - De oplossing moet ertoe leiden dat de focus ook op het ambulante gedeelte van Zozijn wordt gelegd en zij hierdoor het idee krijgen dat het Zorglab ook aan hen is besteed
- **Bekendheid met het Zorglab vergroten**
 - De oplossing moet ertoe leiden dat de medewerkers meer bekend raken met de mogelijkheden van het Zorglab voor de medewerkers
- **Onwetendheid verkleinen**
 - De oplossing moet eraan bijdragen dat het voor medewerkers duidelijk wordt wie zij moeten benaderen indien zij een idee hebben
- **Feedback ontvangen**
 - De oplossing moet ertoe leiden dat medewerkers meer feedback ontvangen op ideeën indien zij die voorgelegd hebben

Naast deze criteria is het belangrijk dat de andere factoren die vanuit de interviews en de literatuur aan bod zijn gekomen ook in acht worden genomen. Echter zal de focus liggen op de bovengenoemde criteria.

7.1 Oplossing 1: Aandachtsfunctionarissen

Een van de mogelijke oplossingen die het Zorglab kan inzetten voor het verhogen van de medewerker-gedreven innovatie, is het aanstellen van aandachtsfunctionarissen binnen de teams. Aandachtsfunctionarissen zijn medewerkers die niet werkzaam zijn bij het Zorglab, maar wel het Zorglab vertegenwoordigen binnen het team. Binnen elk team wordt één medewerker aangewezen die de aandachtsfunctionaris is binnen dat specifieke team. Deze medewerker

wordt door het Zorglab extra bijgeschoold over de mogelijkheden van het Zorglab en innovaties in het algemeen. Vervolgens deelt de aandachtsfunctionaris deze informatie binnen haar eigen team en stimuleert collega's binnen het team om innovatief werkgedrag te vertonen en contact op te nemen met het Zorglab. Deze aandachtsfunctionaris wordt de schakel tussen het team en het Zorglab. Het inzetten van aandachtsfunctionarissen zal over heel Zozijn breed gebeuren, zodat dit de gehele organisatie en haar medewerkers omvat. Elk team beschikt over een aandachtsfunctionaris die het Zorglab vertegenwoordigt. Dit zal uiteindelijk leiden tot het toenemen van de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie.

Binnen Zozijn wordt er al gewerkt met verschillende aandachtsfunctionarissen binnen teams. Zo bestaan er bijvoorbeeld aandachtsfunctionarissen arbo en medicatie. Zozijn is dus al bekend met het aanstellen van aandachtsfunctionarissen binnen teams, waardoor Zozijn al bekend is met de implementatie van deze oplossing. Momenteel wordt er binnen de ambulante zorg al gewerkt met deze aandachtsfunctionarissen. Dit is nu echter nog in de beginfase. Er is dan ook nog geen sprake van aandachtsfunctionarissen in alle ambulante teams, maar slechts in enkele om dit uit te proberen.

7.1.1 Bijdrage

Focus

Op dit moment hebben ambulante medewerkers het gevoel dat het Zorglab niet voor hen is. Ze ervaren zichzelf als een aparte tak binnen Zozijn. Ambulante medewerkers pakken vaak problemen zelfstandig aan en zoeken hiervoor geen hulp bij het Zorglab. Door het inzetten van aandachtsfunctionarissen binnen deze teams zal er meer bekendheid ontstaan binnen de ambulante sector. Zij krijgen hierdoor het gevoel dat het Zorglab ook voor hen is en dat er wel degelijk innovaties zijn die toepasbaar zijn op de specifieke situaties van cliënten die ambulante worden behandeld. Daarnaast is de aandachtsfunctionaris een medewerker die zelf ook werkzaam is binnen deze sector en begrijpt hierdoor wat de behoeften zijn binnen deze tak van de zorg. Deze medewerker staat dus letterlijk dicht bij de ambulante zorg.

Gestimuleerd door collega's

Uit de interviews met de medewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer is gebleken dat collega's een belangrijke stimulerende factor zijn voor het innovatief werkgedrag van een medewerker. Als zij het gevoel hebben dat collega's achter hun staan, durven zij meer ideeën te delen. Daarnaast komen innovatieve collega's met nieuwe ideeën wat de medewerker aanzet om zelf ook hierover na te denken en met ideeën te komen. Ook enthousiasmeren collega's elkaar om innovatief bezig te zijn en moedigen ze elkaar aan. Het inzetten van een aandachtsfunctionaris binnen een team zal de medewerker-gedreven innovatie verhogen. Dit komt doordat deze aandachtsfunctionaris een collega is van de medewerkers, die het Zorglab vertegenwoordigt. Doordat de aandachtsfunctionaris een collega is van de medewerker, zal dit uiteindelijk stimulerend werken. Een medewerker kan op deze manier laagdrempelig ideeën delen, waardoor uiteindelijk de medewerker-gedreven innovatie zal worden vergroot. Daarnaast werken deze medewerkers veelal een langere tijd samen met elkaar en hebben een bepaalde

werkrelatie opgebouwd. Van deze relatie is geen sprake tussen de medewerker van het Zorglab en de medewerker op de werkvloer.

Feedback ontvangen

Uit de interviews is naar voren gekomen dat medewerkers het erg belangrijk vinden om feedback te ontvangen. Indien zij deze feedback niet krijgen op een voorgelegd idee, leidt dit tot veel frustratie. Daarnaast heeft dit er in sommige gevallen zelfs toe geleid dat medewerkers terughoudender werden in het delen van nieuwe ideeën. Door de aandachtsfunctionaris de schakel te laten zijn tussen de medewerkers en het Zorglab, zal de medewerker zich gehoord voelen. Het is hierbij dus wel belangrijk dat de medewerker ook verder feedback ontvangt en op de hoogte wordt gehouden van de voortgang door het Zorglab. Feedback wordt in de literatuur ook beschreven als een stimulerende/tegenhoudende factor op zowel het proces van medewerker-gedreven innovatie als het innovatief werkgedrag. Het niet ontvangen van feedback heeft een tegenhoudend effect en het wel ontvangen van feedback een stimulerend effect. Op het innovatief werkgedrag leidt het geven van feedback ertoe dat het voor de medewerker duidelijk wordt waar het op dit moment goed gaat en waar niet. Hierdoor worden verbetermogelijkheden sneller herkend [7]. Daarnaast kan het geven van uitgebreide en goed onderbouwde feedback het proces van medewerker-gedreven innovatie verbeteren, doordat ideeën beter ontwikkeld kunnen worden. Door feedback worden medewerkers gemotiveerd om verder te gaan denken over hun idee en worden zij in de juiste richting gestuurd [3].

Ervaringen delen

Bovendien kunnen door de aandachtsfunctionaris succesverhalen worden gedeeld binnen het team. De aandachtsfunctionaris ontvangt deze succesverhalen vanuit het Zorglab en deelt deze vervolgens binnen het team. Uit de interviews is gebleken dat het delen van ervaringen en succesverhalen medewerkers stimuleert om met innovaties bezig te gaan. Deze positieve verhalen over zowel de innovaties als het contact met het Zorglab zorgt ervoor dat medewerkers eerder bereid zijn en ervoor openstaan om contact op te nemen met het Zorglab en samen in gesprek te gaan. Het delen van succesverhalen en ervaringen door de aandachtsfunctionaris zal dan ook leiden tot het vergroten van de medewerker-gedreven innovatie.

Bekendheid vergroten, onwetendheid verlagen

Er is gebleken dat veel medewerkers een zeer lage bekendheid hebben met het Zorglab. Zij hebben het Zorglab weleens voorbij zien komen, maar hier blijft het dan ook vaak bij. Daarnaast weten zij niet goed wie zij moeten benaderen indien zij een idee hebben die ze graag zouden willen voorleggen. Deze lage bekendheid is dan ook een tegenhoudende factor. De aandachtsfunctionaris kan de bekendheid van het Zorglab onder het team vergroten. Deze vertelt binnen het team wat de mogelijkheden zijn en waarbij het Zorglab de medewerkers kan ondersteunen. Daarnaast zal door het aanstellen van een aandachtsfunctionaris binnen teams het voor medewerkers direct duidelijk worden met wie zij ideeën moeten delen. De lijntjes worden korter voor de medewerkers. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de lange lijntjes ervoor zorgen dat medewerkers soms niet meer weten bij wie ze moeten zijn voor wat en daardoor hun ideeën niet verder delen binnen de organisatie. Door de aandachtsfunctionarissen

hoeven zij niet meer uit te zoeken bij wie ze dit moeten voorleggen. Hierdoor zal een medewerker sneller in gesprek gaan met de aandachtsfunctionaris, wat de medewerker-gedreven innovatie vergroot.

Zichtbaarheid vergroten

Het aanstellen van aandachtsfunctionarissen creëert meer zichtbaarheid van het Zorglab onder medewerkers. Door deze aandachtsfunctionarissen worden de medewerkers binnen het team op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen die er plaatsvinden op het gebied van innovaties.

7.1.2 Implementatie

Het aanstellen van aandachtsfunctionarissen zal het Zorglab in het begin relatief veel inspanning kosten. Deze aandachtsfunctionarissen zullen namelijk moeten worden geschoold over de mogelijkheden die het Zorglab te bieden heeft aan de medewerkers. Daarnaast moeten zij training en scholing ontvangen over de wijze waarop zij hun rol moeten uitoefenen en wat de verwachtingen zijn van beide partijen. Er kan voor worden gekozen om dit geleidelijk aan te pakken door het aantal teams waar deze aandachtsfunctionarissen worden aangesteld geleidelijk op te bouwen. Het aanbieden van trainingen heeft volgens de bestaande literatuur een positief effect op de medewerker-gedreven innovatie en het innovatief werkgedrag. De medewerker-gedreven innovatie zal dan ook niet enkel worden vergroot onder de overige medewerkers binnen het team door het aanstellen van aandachtsfunctionarissen, maar ook onder de aandachtsfunctionarissen zelf die deze trainingen ontvangen [3,7]. Na deze periode van scholing zal de inspanning afnemen. Het Zorglab hoeft dan enkel nog het contact te onderhouden met deze aandachtsfunctionarissen en hen te begeleiden waar nodig. Wel is belangrijk om hen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen die er zijn en de succesverhalen te delen. Om ervoor te zorgen dat de aandachtsfunctionarissen hun rol naar de verwachtingen van het Zorglab blijven uitvoeren, is het belangrijk om hen regelmatig trainingen aan te bieden en in overleg te gaan met deze aandachtsfunctionarissen.

7.1.3 Voor- en nadelen

Voordelen

- Delen van ervaringen werkt stimulerend
- Kortere lijntjes
- Duidelijk wie een medewerker moet benaderen
- Vergroten van bekendheid van het Zorglab
- Laagdrempelig en toegankelijk voor medewerkers
- Focus wordt ook op ambulant gelegd
- Bekendheid met mogelijkheden

Nadelen

- Kost relatief veel tijd om op te zetten
- Er moet contact worden onderhouden met de aandachtsfunctionarissen
- Vereist veel scholing en trainingen

7.2 Oplossing 2: Bezoeken van teams

Een tweede oplossing die het Zorglab kan inzetten voor het verhogen van de medewerker-gedreven innovatie is het op bezoek gaan bij teams. Het idee is om medewerkers van het Zorglab langs te laten gaan bij alle teams van Zozijn. Hierbij gaan ze in gesprek met medewerkers op de desbetreffende locatie. Zo kunnen medewerkers laagdrempelig aangeven of zij ideeën hebben die de zorg voor de cliënt verbeteren of het werk gemakkelijker maken. Daarnaast kunnen de Zorglab medewerkers ook vertellen over de mogelijkheden die het Zorglab te bieden heeft aan de medewerkers en waarin zij hen kunnen ondersteunen. Doordat het Zorglab teams bezoekt kunnen zij medewerkers inlichten over de mogelijkheden die het Zorglab biedt. Daarnaast kunnen ze ook laten zien wat het Zorglab precies doet.

7.2.1 Bijdrage

Zichtbaarheid vergroten

Op het moment dat het Zorglab op bezoek zal gaan bij medewerkers en locaties, zal de zichtbaarheid verhoogd worden van het Zorglab onder de medewerkers. Door een hogere zichtbaarheid worden medewerkers meer geconfronteerd met het Zorglab, waardoor het niet snel vergeten zal worden tijdens het zoeken naar oplossingen voor problemen waar medewerkers tegenaan lopen. Uit de interviews is gebleken dat deze zichtbaarheid voor de medewerkers zeer belangrijk is. Indien de zichtbaarheid hoog is, nemen zij eerder contact op met het Zorglab zodra zij ideeën hebben of om samen met elkaar in gesprek te gaan. Medewerkers worden daarnaast regelmatig op de hoogte gehouden van nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden.

Aanvraag doen laagdrempelig

Door in gesprek te gaan met medewerkers, wordt de drempel voor hen lager om een idee te bespreken met de medewerkers van het Zorglab. In zo'n gesprek kan besproken worden wat de dagelijkse gang van zaken is, hoe het nu verloopt op de locatie, of de medewerker ergens tegenaan loopt of dat de medewerker zelf nog ideeën heeft die hij graag wil delen. Indien een medewerker al een idee heeft, wordt het voor hem makkelijker om het idee te delen tijdens zo'n laagdrempelig gesprek. Het in gesprek gaan met medewerkers zal dus de medewerker-gedreven innovatie vergroten, aangezien de ideeën sneller uit de medewerkers komen dan voorheen.

Feedback ontvangen

Het is echter wel belangrijk dat de medewerker ook feedback ontvangt op het idee dat hij naar voren heeft gebracht. Ook al is het idee niet geschikt en niet toepasbaar, nog steeds is terugkoppeling door middel van feedback erg belangrijk. Feedback zorgt ervoor dat ideeën in het vervolg verbeterd kunnen worden. Daarnaast zorgt het geven van feedback ervoor dat medewerkers zich gehoord voelen. Het geeft de medewerkers het idee dat er is gekeken naar wat zij hebben aangedragen. Dit werkt stimulerend op zowel het innovatief werkgedrag van een medewerker als het proces van medewerker-gedreven innovatie [3,7].

Persoonlijk contact

Communicatiemiddelen zoals e-mail of Yammer, wat Zozijn en het Zorglab veelal gebruiken, wordt niet altijd door iedereen gelezen. Hierdoor zijn niet alle medewerkers op de hoogte van het bestaan van het Zorglab. Door langs te gaan ontstaat meer persoonlijk contact. Bij dat persoonlijke contact kan het bestaan van het Zorglab en wat zij doet goed overgebracht worden.

Aangaan van gesprek

Tijdens het bezoeken van teams gaan medewerkers van het Zorglab echt in gesprek met de medewerkers. Er kan dan niet alleen gekeken worden naar wat medewerkers graag zouden willen, maar ook waarom ze dat zouden willen. Er kan dan echt gekeken worden naar wat nou daadwerkelijk de vraag achter de vraag is. Waar is daadwerkelijk behoefte aan en wat is het achterliggende probleem? Uit de interviews blijkt dat het voor het Zorglab erg belangrijk is om te kijken waar de vraag vandaan komt, zodat zij een zo gepast mogelijke oplossing kunnen toepassen.

Idee generatie en delen van informatie

In de huidige situatie is het de bedoeling dat medewerkers uit zichzelf het Zorglab bereiken. Een medewerker vraagt tijdens deze aanvraag veelal direct naar een oplossing, in plaats van dat er eerst naar het probleem gekeken werd. Door het bezoeken van de teams zou dit proces juist omgedraaid worden. De problemen worden besproken en dan kan er samen naar een oplossing gekeken worden. Op deze manier wordt de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie vergroot [3]. Dit houdt in dat de innovatie begint bij de medewerkers op de werkvloer. Ideeën worden op individueel niveau gegenereerd en vervolgens toegepast op een organisatorisch niveau.

Verkorten van lijnen, onwetendheid verkleinen

Door op bezoek te gaan bij de teams verkort je de lijntjes binnen de organisatie. Medewerkers kunnen nu direct in gesprek gaan over problemen waar ze tegenaan lopen en er kan direct wat mee gedaan worden door de medewerkers van het Zorglab. Het probleem hoeft nu niet eerst doorgegeven te worden aan een manager, gedragswetenschapper, etc. die vervolgens de medewerker weer doorverwijst naar het Zorglab. Daarnaast wordt het voor de medewerkers direct duidelijk wie zij moeten bereiken indien zij met een idee rondlopen, waardoor de onwetendheid wordt verkleind. Dit alles zal ertoe leiden dat medewerkers eerder ideeën delen in plaats van het voor zich houden.

Betrekken ambulant

Door ook op bezoek te gaan bij medewerkers die onderdeel uitmaken van de ambulante tak van Zozijn, geef je hen het idee dat zij niet vergeten worden en dat ze echt deel uitmaken van de organisatie. Op dit moment voelen ambulante medewerkers zich niet betrokken bij Zozijn in het geheel en zij hebben het idee dat het Zorglab niet aan hen is besteed. Ze zijn dan ook vooral geneigd om problemen die ze tegenkomen zelf op te lossen. De betrokkenheid onder de ambulante medewerkers zal dus door het bezoeken en in gesprek gaan met hen worden

verhoogd. Ze zullen inzien dat het Zorglab wel degelijk ook voor hen is. En dat er innovaties kunnen worden toegepast in de specifieke gevallen van de ambulante zorg.

7.2.2 Implementatie

De verandering die binnen Zozijn te zien zal zijn door op bezoek te gaan bij teams zal incrementeel zijn. Naarmate er meer teams worden bezocht, zal ook de medewerker-gedreven innovatie toenemen. Het zal echter lang duren voordat alle teams bezocht zijn en op de hoogte zijn gebracht van het Zorglab. Er zal relatief veel tijd nodig zijn om op bezoek te gaan bij alle teams binnen Zozijn. Vooral omdat het Zorglab op dit moment drie medewerkers heeft, waarvan slechts één fulltime werkzaam is voor het Zorglab. Langsgaan bij een team zal waarschijnlijk een volledig dagdeel, zoals een ochtend of een middag, in beslag gaan nemen. Daarnaast moet het bezoeken van teams met enige regelmaat gebeuren, bijvoorbeeld jaarlijks. Dit om ervoor te zorgen dat medewerkers blijven worden gestimuleerd om ideeën te delen met het Zorglab en hen niet vergeten. Het zal dan ook enige tijd duren voordat de maximale effectiviteit van het langsgaan binnen teams zichtbaar is binnen de organisatie

7.2.3 Voor- en nadelen

Voordelen:

- Door op bezoek te gaan op locatie bereik je veel mensen in een keer, de medewerkers die op dat moment niet aanwezig zijn kunnen op de hoogte worden gebracht door collega's
- Medewerkers worden bekend met de mogelijkheden van het Zorglab
- Kortere lijntjes
- Laagdrempelig en toegankelijk voor medewerkers
- Bekendheid met mogelijkheden
- Focus wordt ook op ambulant gelegd

Nadelen:

- Het zal heel veel tijd kosten voordat alle teams bereikt zijn (misschien even kijken hoeveel teams er zijn)
- Het bezoeken zal met een bepaalde regelmaat moeten gebeuren, bijvoorbeeld jaarlijks.
- Geen constante aanwezigheid

7.3 Oplossing 3: Interdisciplinair innovatief team

Een derde mogelijke oplossing wat het Zorglab kan inzetten voor het verhogen van de medewerker-gedreven innovatie is het opzetten van een interdisciplinair innovatief team. Dit team gaat bezig met innoveren. Het team is een interdisciplinair team, wat betekent dat het zal bestaan uit verschillende medewerkers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan stagiaires, medewerkers die ambulante zorg verlenen en medewerkers die werkzaam zijn op een woning. Het is ook van belang dat de leden van een innovatief team afkomstig zijn van verschillende locaties. Zo krijg je niet alleen verschillende achtergronden qua functie, maar ook qua ervaring op gebied van werklocatie. De medewerkers uit het innovatieve team staan in direct contact met de werkvloer. Niet alleen zijn zij zelf werkzaam op de werkvloer, maar ook hun collega's binnen hun eigen team waarmee zij ideeën bespreken. Daarnaast maakt een medewerker van het Zorglab onderdeel uit van dit team. Zo is er direct contact tussen de medewerkers op de werkvloer en het Zorglab.

7.3.1 Bijdrage

Focus

Doordat dit team ook zal bestaan uit medewerkers die werkzaam zijn in de ambulante zorg, zal er meer bekendheid ontstaan van het Zorglab onder deze medewerkers. Op dit moment hebben ambulante medewerkers het gevoel dat het Zorglab niet voor hen is. Ze ervaren zichzelf als een aparte tak binnen Zozijn. Door ook hen een onderdeel te laten zijn van het innovatieve team krijgen zij hierdoor het gevoel dat het Zorglab ook voor hen is en dat er wel degelijk innovaties zijn die toepasbaar zijn op de specifieke situaties van cliënten die ambulante worden behandeld.

Delen van ideeën

Medewerkers delen binnen dit team de problemen waar zij tegen aanlopen, waar binnen hun werkzaamheden de kansen liggen en wat zij zien als mogelijke oplossingen hiervoor. Binnen dit team moet dan ook de ruimte zijn voor medewerkers om te sparren en brainstormen over ideeën. Ook als een idee misschien uiteindelijk niet geschikt is om verder uit te werken en de organisatie in te brengen, moet de medewerker toch de ruimte voelen om ook deze ideeën te kunnen delen. Zo zullen medewerkers sneller ideeën delen binnen dit team. Deze ideeën worden vervolgens ook verder opgepakt, aangezien het team in direct contact staat met het Zorglab. Dit zal de medewerker-gedreven innovatie vergroten.

Betrokkenheid en participatie

Het oprichten van een innovatief team leidt ertoe dat de betrokkenheid van medewerkers tijdens het innoveren wordt vergroot. Medewerkers maken nu een onderdeel uit van een innovatief team. Door het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces en bij het keuzes maken binnen dit proces, krijgen medewerkers meer inspraak. Dit houdt in dat de medewerkers direct hun mening kunnen geven en hierover kunnen discussiëren. Hierdoor ontstaat een proces waarbij ideeën worden omgezet in innovaties. Betrokkenheid wordt dan ook in de literatuur beschreven als stimulerend op het proces van medewerker-gedreven innovatie [3]. Daarnaast participeren deze medewerkers nu aan het innoveren. De extra opgedane kennis kan de zorgmedewerkers gebruiken voor het oplossen van problemen of het bedenken van

verbeteringen. Tevens kan de extra opgedane kennis ook gebruikt worden om het idee verder te ontwikkelen. Participatie is vanuit de theorie een stimulerende factor op de content van medewerker-gedreven innovatie [3].

Zozijn breed

Door een innovatief team op te zetten zullen ideeën Zozijn breed worden gedeeld. Op dit moment is het zo dat ideeën veelal binnen een bepaald team of locatie blijven liggen. Deze worden niet verder gedeeld in de organisatie. Momenteel is het niet delen van de informatie op het organisatieniveau een tegenhoudende factor voor medewerkers. Doordat het team zal bestaan uit medewerkers van verschillende groepen en locaties, zal via dit innovatieve team snel informatie gedeeld worden over verschillende locaties. Elk lid van dit team kan ervaringen delen die hij heeft opgedaan op zijn eigen locatie. Daarnaast krijgen de medewerkers die onderdeel uitmaken van het innovatieve team ook een kijk in de problemen die er liggen buiten hun eigen team en zelfs locatie. Vanuit de literatuur wordt het delen van informatie binnen de organisatie ook gezien als een stimulerende factor op de content van medewerker-gedreven innovatie [3].

Ervaringen delen

Na de sessies met het innovatieve team, zullen de medewerkers die onderdeel uitmaken van dit team ervaringen delen met collega's binnen hun eigen team. De dingen die zij hebben gehoord zullen zij delen. Dit is uit de interviews gebleken, doordat medewerkers aan gaven dat zij werden gestimuleerd om innovatief werkgedrag te vertonen door innovatieve collega's. Hierdoor worden dus deze andere collega's, die geen onderdeel uitmaken van het innovatieve team, toch gestimuleerd om innovatief werkgedrag te vertonen. Daarnaast zal dit tweezijdig werken. De medewerkers die lid zijn van het innovatieve team zullen binnen hun eigen team ook ideeën bespreken met elkaar. Deze ideeën kunnen vervolgens weer door deze medewerker worden gedeeld binnen het opgezette innovatieve team. Dit alles zal de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie vergroten.

Feedback ontvangen

Het innovatieve team zal ervoor zorgen dat de medewerkers zich gehoord voelen. Uit de interviews is naar voren gekomen dat medewerkers het erg belangrijk vinden om feedback te ontvangen. Indien zij deze feedback niet krijgen op een voorgelegd idee, leidt dit tot veel frustratie. Daarnaast heeft dit er in sommige gevallen zelfs toe geleid dat medewerkers terughoudender werden in het delen van nieuwe ideeën. Doordat de medewerkers nu in direct contact staan met het Zorglab, zullen zij ook feedback ontvangen op de voorgelegde ideeën. Het is hierbij wel belangrijk dat de feedback niet eenmalig is en de medewerker op de hoogte wordt gehouden van de voortgang door het Zorglab. Feedback wordt in de literatuur ook beschreven als zowel een stimulerende als tegenhoudende factor op zowel het proces van medewerker-gedreven innovatie als het innovatief werkgedrag. Het niet ontvangen van feedback heeft een tegenhoudend effect en het wel ontvangen van feedback een stimulerend effect. Op het innovatief werkgedrag leidt het geven van feedback ertoe dat het voor de medewerker duidelijk wordt waar het op dit moment goed gaat en waar niet. Hierdoor worden verbetermogelijkheden sneller herkend [7]. Daarnaast kan het geven van uitgebreide en goed

onderbouwde feedback het proces van medewerker-gedreven innovatie verbeteren doordat ideeën beter ontwikkeld kunnen worden. Door feedback worden medewerkers gemotiveerd om verder te gaan denken over hun idee en worden zij in de juiste richting gestuurd [3].

Onwetendheid verkleinen

Daarnaast wordt, doordat er een medewerker van het Zorglab onderdeel is van een innovatief team, de lijnen van de werkvloer naar het Zorglab ingekort. Leden van dit team kunnen direct in gesprek gaan met de Zorglab medewerker die onderdeel uitmaakt van zijn team. Het wordt hierdoor voor de medewerkers heel duidelijk wie zij moeten benaderen zodra ze een idee hebben. Collega's van een medewerker die lid is van het innovatieve team kunnen via hem eventuele problemen of ideeën doorspelen die dan in het innovatieve team terecht komen.

Zichtbaarheid vergroten, bekendheid vergroten

Daarnaast wordt de zichtbaarheid van het Zorglab vergroot. Medewerkers zien nu waar het Zorglab mee bezig is en wat het hen kan bieden. De zichtbaarheid zal met name vergroten onder de medewerkers die lid zijn van het innovatieve team, maar zullen deze zichtbaarheid ook delen met collega's buiten het innovatieve team. Ook wordt zo de bekendheid met het Zorglab onder de medewerkers vergroot. Zij weten nu van het bestaan van het Zorglab.

7.3.2 Implementatie

De innovatieve teams kunnen wisselende leden hebben. Na een bepaalde periode, bijvoorbeeld jaarlijks of halfjaarlijks, wordt het innovatieve team opgeheven waarna een nieuw team wordt opgezet. Het is dan wel de bedoeling dat de nieuwe leden van dit team hiervoor niet eerder onderdeel hebben uitgemaakt van een innovatief team. Zo voorkom je dat telkens dezelfde mensen in een innovatief team zitten. Zo leren ook steeds nieuwe medewerkers meer over het Zorglab en het bijbehorende proces. Medewerkers die ooit al onderdeel zijn geweest van een innovatief team zullen de opgedane kennis verder zelfstandig kunnen toepassen. En weten nu wie zij moeten benaderen indien zij een idee willen voorleggen.

7.3.3 Voor- en nadelen

Voordelen

- Relatief weinig inspanning
- Brainstormen over ideeën
- Focus ook op ambulant
- Ruimte voor medewerkers om ideeën te delen
- Ervaringen delen Zozijn breed
- Bekendheid met mogelijkheden

Nadelen

- Omvat slecht een klein deel van de medewerkers op de werkvloer
- Er moet regelmatig sessies worden gehouden met het team
- Kosten uren deelnemers

8. Discussie

8.1 Theoretische implicaties

Door het vergelijken van de resultaten met de bestaande literatuur worden de theoretische implicaties beschreven. In deze paragraaf worden de verschillen met de bestaande wetenschappelijke literatuur besproken. Voordat het onderzoek werd uitgevoerd is de bestaande literatuur omtrent medewerker-gedreven innovatie en innovatief werkgedrag vastgesteld. Op basis van deze theorie is een conceptueel raamwerk opgesteld, met daarin de factoren die van invloed zijn op het innovatief werkgedrag, het proces van medewerker-gedreven innovatie en de content van medewerker-gedreven innovatie.

De bevindingen die zijn opgedaan vanuit de literatuur worden zowel bevestigd als uitgebreid door dit onderzoek. Met dit onderzoek is verder onderzocht welke factoren het innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie beïnvloeden in de specifieke context van een zorginstelling. Uit de interviews zijn dan ook verschillende factoren benoemd die van invloed zijn op de medewerker-gedreven en het innovatief werkgedrag binnen de organisatie. Een deel van de gevonden factoren komt wel overeen met de bestaande literatuur. Zo zijn de HRM gerelateerde factoren feedback, training, werkdruk, formalisatie, task composition, delen van informatie, prestatie management, autonomie, betrokkenheid en participatie zowel in de interviews naar voren gekomen als in de literatuur beschreven [6,7]. Er zijn daarnaast ook een aantal factoren tijdens de interviews naar voren zijn gekomen, die niet in de literatuur worden beschreven. Uit de interviews is gebleken dat er voor een succesvolle implementatie van de HRM activiteiten, de organisatie zich ook moet focussen op andere factoren. De afwezigheid van deze factoren beperken de effectiviteit van de HRM activiteiten. Voorwaarden voor een succesvolle implementatie en effectiviteit van de HRM activiteiten in deze context zijn: bekendheid met de mogelijkheden, zichtbaarheid, ervaringen delen, onjuiste focus, lange lijntjes, onwetendheid, bekendheid, stimulatie door collega's, stimulatie door cliënten, oude gewoontes en middelen.

De benodigde aanwezigheid van deze factoren kan worden verklaard. Allereerst zorgen de lange lijntjes binnen de organisatie zorgen ervoor dat een medewerker niet direct weet wie zij moeten benaderen indien zij een idee hebben. Dit leidt tot een toenemende onwetendheid onder de medewerkers. De lage zichtbaarheid en onbekendheid onder de medewerkers vergroten tevens dit effect. Hierdoor zijn medewerkers terughoudender in het voorleggen van ideeën. Indien een medewerker niet op de hoogte is van het bestaan van het Zorglab of van wat het Zorglab de medewerker kan bieden, zal deze niet consistent en toegewijd gebruik kunnen maken van de ingezette HRM-activiteiten. Dit geldt ook voor de factor de onvolledige focus. Doordat een specifieke groep medewerkers het gevoel heeft dat het Zorglab niet voor hen is, zal deze ook niet worden betrokken tijdens het innovatieproces en de ingezette HRM-activiteiten hen niet bereiken en/of aanspreken.

Zowel collega's als cliënten hebben een stimulerende werking op de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie. Zorgmedewerkers voelen veelal van nature een hoge

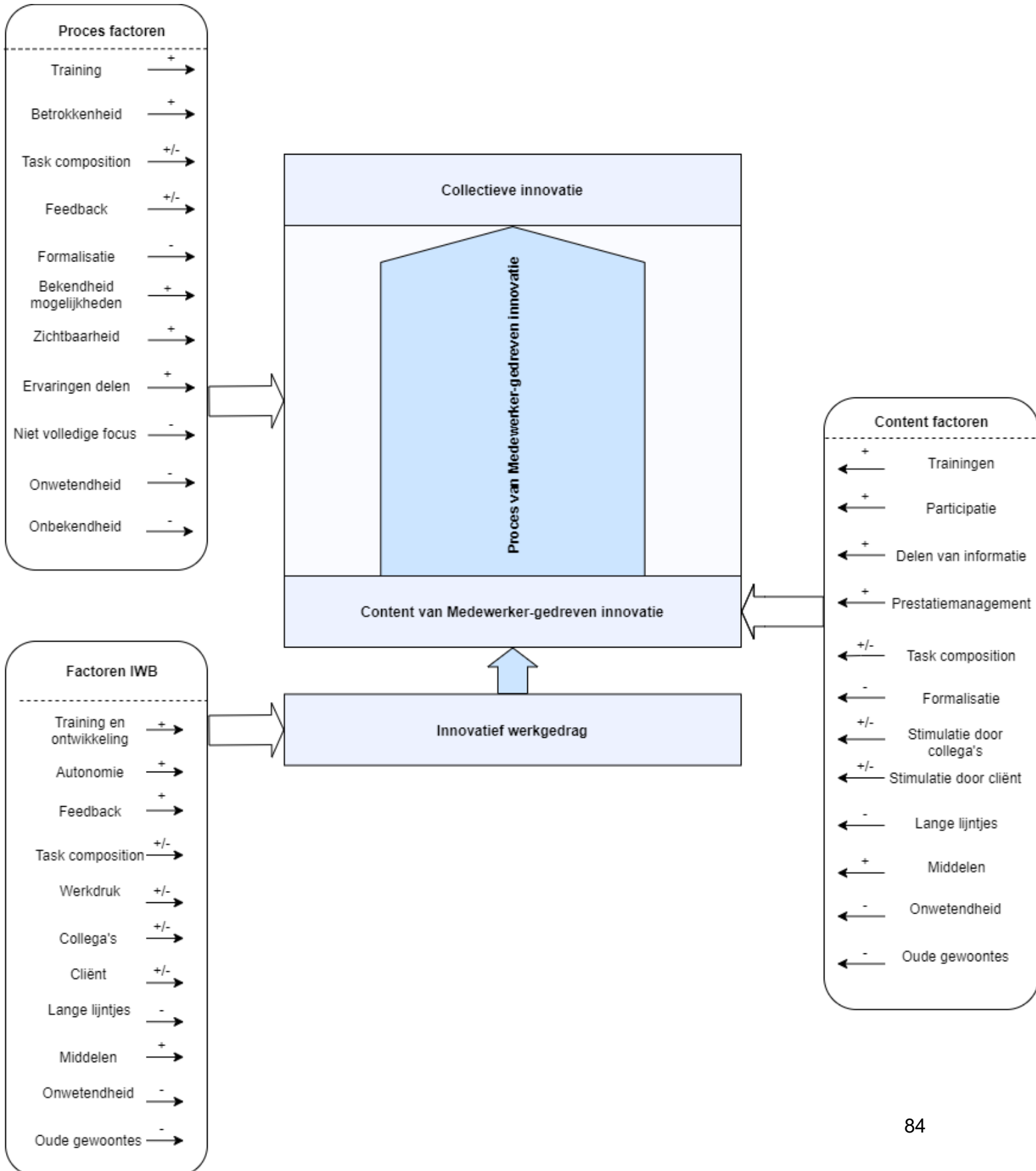
verantwoordelijkheid voor het leveren van de zorg. Het is om deze reden ook goed te verklaren dat cliënten van invloed zijn op het innovatief werkgedrag van een medewerker en de content van medewerker-gedreven innovatie. Doordat zorgmedewerkers in teamverband werken, spelen ook collega's hierin een belangrijke rol. In het team worden ideeën voorgelegd en besproken, ook helpen zij met het verder ontwikkelen van deze ideeën. Het delen van ervaringen met elkaar kan ook om deze reden worden verklaard als een belangrijke stimulator op de medewerker-gedreven innovatie.

Op basis van de nieuwe verkregen informatie uit dit onderzoek is er een aanpassing gedaan op het conceptueel raamwerk. Factoren die vanuit de theorie worden gezien als factoren die van invloed zijn op de medewerker-gedreven innovatie of het innovatief werkgedrag, maar niet naar voren kwamen vanuit de interviews, zijn weggelaten. Factoren die niet in de bestaande literatuur zijn genoemd, maar wel naar voren zijn gekomen in het onderzoek als factoren die van invloed zijn, zijn toegevoegd aan het conceptueel. De factoren selectie, baanonzekerheid, beloningen, werving van medewerkers zijn dan ook uit het eerder opgestelde model verwijderd. Dit omdat deze factoren niet zijn benoemd tijdens de interviews. Het nieuwe conceptueel raamwerk is te zien in Figuur 8. Het vernieuwde conceptueel raamwerk geeft weer welke factoren van invloed zijn op de medewerker-gedreven innovatie en het innovatief werkgedrag onder zorgmedewerkers die werkzaam zijn op de werkvloer.

Uit dit onderzoek is daarnaast gebleken dat zodra een zorgorganisatie innovatie wil verschuiven van top-down naar bottom-up, de medewerker-gedreven innovatie moet worden vergroot. Er zal hierdoor sprake zijn van bottom-up innovatie. De toevoeging aan de bestaande literatuur is dat dit onderzoek factoren aanreikt die de medewerker-gedreven innovatie vergroot in de specifieke context van een zorgorganisatie, waardoor er sprake zal zijn van bottom-up innovatie in plaats van top-down innovatie.

Met dit onderzoek wordt dus een bijdrage geleverd aan de bestaande literatuur omtrent medewerker-gedreven innovatie. In de bestaande literatuur worden er factoren beschreven die het innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie beïnvloeden [6,7]. Echter is de huidige literatuur niet uitgevoerd in de specifieke context van zorgorganisaties. Dit onderzoek is wel uitgevoerd binnen een zorginstelling. Lang werd beweerd dat HRM-gerelateerde activiteiten, om de medewerker-gedreven innovatie te verhogen, moeilijk toe te passen zouden zijn binnen zorgorganisaties [4]. Dit zou komen door de gecompliceerde protocollen en structuren die aanwezig zijn in een zorgorganisatie. Het zou hierdoor moeilijker zijn voor medewerkers om verbetermogelijkheden te herkennen. De bestaande literatuur toonde echter aan dat het wel degelijk mogelijk is om de medewerker-gedreven innovatie te verhogen binnen zorgorganisaties, maar specifieke factoren in deze context ontbraken nog [10,11]. Uit het onderzoek is gebleken dat er verschillen en overeenkomsten bestaan tussen de factoren die worden beschreven in de bestaande literatuur en de factoren die naar voren zijn gekomen vanuit het onderzoek. De bevindingen van dit onderzoek en het vernieuwde conceptueel raamwerk geven een weergave van de factoren die van invloed zijn op het innovatief werkgedrag en de medewerker-gedreven innovatie in de specifieke context van een

zorginstelling. Het onderzoek heeft dan ook een bijdrage geleverd aan de literatuur omtrent medewerker-gedreven innovatie.



Figuur 8: Vernieuwde conceptueel raamwerk

8.2 Praktische implicaties

Naast de relevantie voor de wetenschap is dit onderzoek ook relevant voor de praktijk. Zo is het onderzoek relevant voor Zozijn en soortgelijke zorginstellingen die dezelfde zorg aanbieden als Zozijn en een soortgelijke organisatiestructuur hebben.

8.2.1 Relevantie voor Zozijn

Binnen het onderzoek is gezocht naar effectieve methodes om medewerkers meer te betrekken bij het innovatieproces binnen Zozijn. Medewerkers zijn een bron van informatie en ideeën en kunnen hiermee bijdragen aan innovatie. Dit geldt vooral voor medewerkers die werkzaam zijn in de eerste lijn van het werkveld [3]. De resultaten van dit onderzoek kan Zozijn helpen met het betrekken van medewerkers bij het innovatieproces en zo in de toekomst de medewerker-gedreven innovatie verhogen en het innovatieproces optimaliseren. Zo geven de gevonden factoren die de medewerker-gedreven innovatie en het innovatief werkgedrag beïnvloeden aan waar Zozijn zich op moet richten. Stimulerende factoren moeten meer worden ingezet en tegenhoudende factoren daarentegen moeten worden geminimaliseerd. Vanuit de bevindingen van het onderzoek zijn een aantal oplossingen ontwikkeld die het Zorglab van Zozijn kunnen helpen met het vergroten van de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie. Het implementeren van een of meerdere van deze oplossingen zal de medewerker-gedreven innovatie vergroten.

Bovendien is er vanuit het perspectief van de medewerkers op de werkvloer gekeken naar de huidige ingezette middelen door zowel het Zorglab als Zozijn. Op basis hiervan is er gekeken naar de effectiviteit van deze middelen. Middelen die als effectief werden gezien door de organisatie, blijken in de praktijk niet het gewenste effect op te leveren. Het is dan ook belangrijk dat hier nogmaals naar gekeken wordt.

Daarnaast hebben de gevonden resultaten binnen dit onderzoek ook praktische gevolgen voor zorgmedewerkers en cliënten. Door het vergroten van medewerker-gedreven innovatie zal de sturing verschuiven van top-down innovatie naar bottom-up innovatie. Hierdoor zullen innovaties meer vanuit de werkvloer ontstaan. Dit zal ertoe leiden dat innovaties bijvoorbeeld werkprocessen van medewerkers verbeteren, wat het werk gemakkelijker maakt.

Voor zorgmedewerkers wordt het werk dus geoptimaliseerd. Aan de andere kant zal voor cliënten de kwaliteit van leven vergroot worden wanneer er slimme innovaties worden toegepast. Dit zijn dan voornamelijk innovaties die zorgmedewerkers kunnen toepassen tijdens het helpen van de cliënten of interventies die de cliënten helpen om meer zelfredzaam te zijn. Dit maakt voor hen het leven gemakkelijker en leuker, wat leidt tot een toenemende kwaliteit van leven.

8.2.2 Relevantie voor soortgelijke zorginstellingen

Resultaten die voort zijn gekomen uit dit onderzoek zijn ook relevant voor organisaties met een soortgelijke organisatiestructuur. Uit het onderzoek is gebleken dat er specifieke factoren zijn die medewerker-gedreven innovatie stimuleren of juist onderdrukken. Organisaties soortgelijk

aan Zozijn kunnen ook inspelen op deze factoren om zo de medewerker-gedreven innovatie te verhogen. Onder deze factoren bevindt zich bijvoorbeeld stagiaires. Uit de interviews is gebleken dat stagiaires vaak een andere kijk hebben dan de medewerkers die al langer in het vak zitten. Ook komen zij vaak met ideeën waar medewerkers niet snel aan denken. Door dan stagiaires aan te nemen en te verdelen over de teams binnen de organisaties zal uiteindelijk de medewerker-gedreven innovatie verhoogd worden. Ook is gebleken dat het prestatie management een rol speelt op de medewerker-gedreven innovatie. Een zorginstelling zal dan ook innovatie als doel binnen de organisatie moeten stellen, waardoor alle medewerkers worden gestimuleerd om hier mee bezig te gaan en ook het gevoel hebben dat de organisatie achter hen staat. Medewerkers moeten bovendien weten wie zij moeten benaderen binnen de organisatie, indien zij met ideeën rondlopen. Daarnaast is het belangrijk dat er binnen de organisatie feedback wordt gegeven op deze voorgelegde ideeën.

8.3 Methodologische overwegingen en limitaties

Binnen dit onderzoek zijn een aantal waardevolle eigenschappen te benoemen. Dit zijn punten die het onderzoek sterker maken. Allereerst het feit dat het onderzoek is uitgevoerd door twee onderzoekers. Dit brengt met zich mee dat het onderzoek vanuit meerdere invalshoeken bekeken is. Tevens zijn de interviews afgenomen door beide onderzoekers. Op die manier konden de onderzoekers elkaar aanvullen. Ook werden misvattingen over de antwoorden van de respondenten sneller voorkomen. De data-analyse is daarnaast samen uitgevoerd en na elke stap uitvoerig met elkaar besproken, om zo de beoordelaars betrouwbaarheid te garanderen. Een andere waardevolle eigenschap is de verzadiging die optrad bij het afnemen van de interviews met de medewerkers op de werkvloer. In totaal zijn er veertien interviews afgenomen die mee zijn genomen in het onderzoek. Na ongeveer 10 interviews zijn geen nieuwe of bijzonderheden naar voren gekomen tijdens de interviews. Dit betekent dus dat er op dat moment theoretische saturatie ontstond. De interviews die daarna nog gepland stonden hebben alsnog plaatsgevonden. Dit betekent dat er voldoende interviews zijn afgenomen om valide uitspraken te doen. De verzadiging zorgt voor een hogere betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Naast waardevolle eigenschappen, bevat dit onderzoek ook een aantal tekortkomingen. Zo zijn de interviews via videobellen afgenomen. Dat betekent dat de onderzoekers tijdens de interviews niet goed op de non-verbale communicatie van de respondenten konden letten en hierop inspelen, ondanks dat bij zowel de onderzoekers als de respondent de webcam aanstond. Non-verbale communicatie is echter wel van toegevoegde waarde voor interviews. Daarnaast ging de werving van de respondenten vrij moeizaam. De respons die voortkwam uit deze werving is terug te vinden in Appendix E in Tabel 10. Slechts 17 van de 173 potentiële respondenten hebben de Qualtrics ingevuld die in de uitnodigingsmail is meegestuurd. Respondenten werven via mail is dus waarschijnlijk niet de meest geschikte wervingsmethode geweest. Echter was het door Covid-19 niet mogelijk om bijvoorbeeld op locaties langs te gaan om mensen persoonlijk, en dus actief, te benaderen. Het Zorglab heeft drie medewerkers. Er zijn dus ook maar drie interviews afgenomen met medewerkers van het Zorglab. Dit is een relatief klein aantal voor wetenschappelijk onderzoek, en beperkt de generaliseerbaarheid.

8.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

8.4.1 Vervolgonderzoek binnen Zozijn

Dit onderzoek is vooral gericht op medewerkers die de dagelijkse zorg dragen aan de cliënt, zoals bijvoorbeeld ondersteuners. Voor vervolgonderzoek zou het van toegevoegde waarde zijn om ook te kijken naar de medewerker-gedreven innovatie onder de behandelaren, zoals fysiotherapeuten of logopedisten. Zij staan op een andere manier in contact met cliënten dan ondersteuners. Er kan dan ook onderzocht worden hoe het Zorglab hen het beste kan ondersteunen en stimuleren, om zo de medewerker-gedreven innovatie ook onder deze groep medewerkers te vergroten.

Binnen dit onderzoek is een verschil ondervonden tussen ambulant en andere takken binnen Zozijn. Medewerkers binnen het ambulant hebben het gevoel dat zij minder betrokken worden binnen het innovatieproces. Daarnaast hebben zij het gevoel dat de focus van het Zorglab vooral gericht is op de zorg voor verstandelijk gehandicapten. Het zou naar aanleiding van de resultaten vanuit dit onderzoek relevant zijn om onderzoek te doen dat specifiek gericht is op de ambulante zorg binnen Zozijn. Want hoe komt het nou dat medewerkers binnen het ambulant zich niet betrokken voelen? Wat zou hieraan gedaan kunnen worden en wat kan het Zorglab hieraan bijdragen?

Binnen dit onderzoek zijn medewerkers geïnterviewd die niet tot nauwelijks bekend zijn met het Zorglab. Vanuit dit perspectief is het ook relevant voor Zozijn en eventueel gelijkwaardige zorginstellingen om een soortgelijk onderzoek uit te voeren waarbij medewerkers worden geïnterviewd die wel bekend zijn met het Zorglab en regelmatig een aanvraag doen. Binnen dit onderzoek zou gekeken kunnen worden naar hoe deze medewerkers wel bekend zijn geworden met het Zorglab, waarom zij regelmatig een aanvraag doen en hoe zij deze samenwerking ervaren.

8.4.2 Vervolgonderzoek voor de wetenschap

Dit onderzoek is geheel gericht op hoe een innovatielab (het Zorglab) de medewerker-gedreven innovatie kan verhogen. Relevant zou zijn om ook te kijken naar hoe managers en leidinggevenden de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie beïnvloeden en kunnen stimuleren. Hiernaar is al eerder onderzoek verricht, echter niet in de specifieke context van een zorgorganisatie [34,35]. Het zou relevant zijn voor zorgorganisaties om te onderzoeken wat de huidige invloed is van managers en leidinggevenden, hoe medewerkers dit ervaren en wat managers en leidinggevenden kunnen doen om de medewerker-gedreven innovatie te vergroten. Dit is niet alleen relevant voor Zozijn, maar ook voor de wetenschap in het algemeen. Aangezien dit soort wetenschappelijk onderzoek nog niet eerder is uitgevoerd in deze specifieke context van zorginstellingen.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen Zozijn. Naast deze soort zorgorganisatie bestaan er ook andere zorgorganisaties, die een andere soort zorg leveren en waarvan de organisatiestructuur mogelijk verschilt. Een voorbeeld hiervan zijn ziekenhuizen. In vervolgonderzoek zou dan ook

kunnen worden onderzocht wat het effect van verschillende factoren is op de medewerker-gedreven innovatie binnen deze specifieke zorgorganisaties. Er kan dan ook onderzocht worden of er eventueel nog andere factoren van invloed zijn op de medewerker-gedreven innovatie naast de factoren die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

9. Conclusie

Met dit kwalitatieve onderzoek is beoogd om de onderzoeksvraag *“Hoe kan het Zorglab van Zozijn stimuleren dat zorgmedewerkers op de werkvloer actief betrokken worden bij het innovatieproces?”* te beantwoorden.

Uit dit onderzoek blijkt dat er verschillende factoren van invloed zijn op medewerker-gedreven innovatie. Die factoren kunnen zowel van negatieve invloed zijn als positieve invloed. Om de medewerker-gedreven innovatie te vergroten, en dus zo de betrokkenheid bij het innovatieproces van de medewerkers te verhogen, moeten deze factoren beïnvloed worden. De factoren die een positieve invloed zijn op medewerker-gedreven innovatie gestimuleerd worden en meer onder de aandacht gebracht worden binnen de organisatie. Factoren daarentegen die een negatieve invloed zijn op medewerker-gedreven innovatie moeten geminimaliseerd of eventueel vermeden worden. Dit zal er uiteindelijk toe leiden dat de medewerker-gedreven innovatie toeneemt binnen Zozijn. De uitdagingen voor het Zorglab waarop de meeste winst te behalen is voor het vergroten van de medewerker-gedreven innovatie zijn: het vergroten van de zichtbaarheid en de focus op ambulant, de onwetendheid en onbekendheid verkleinen en ervoor zorgen dat medewerkers feedback ontvangen.

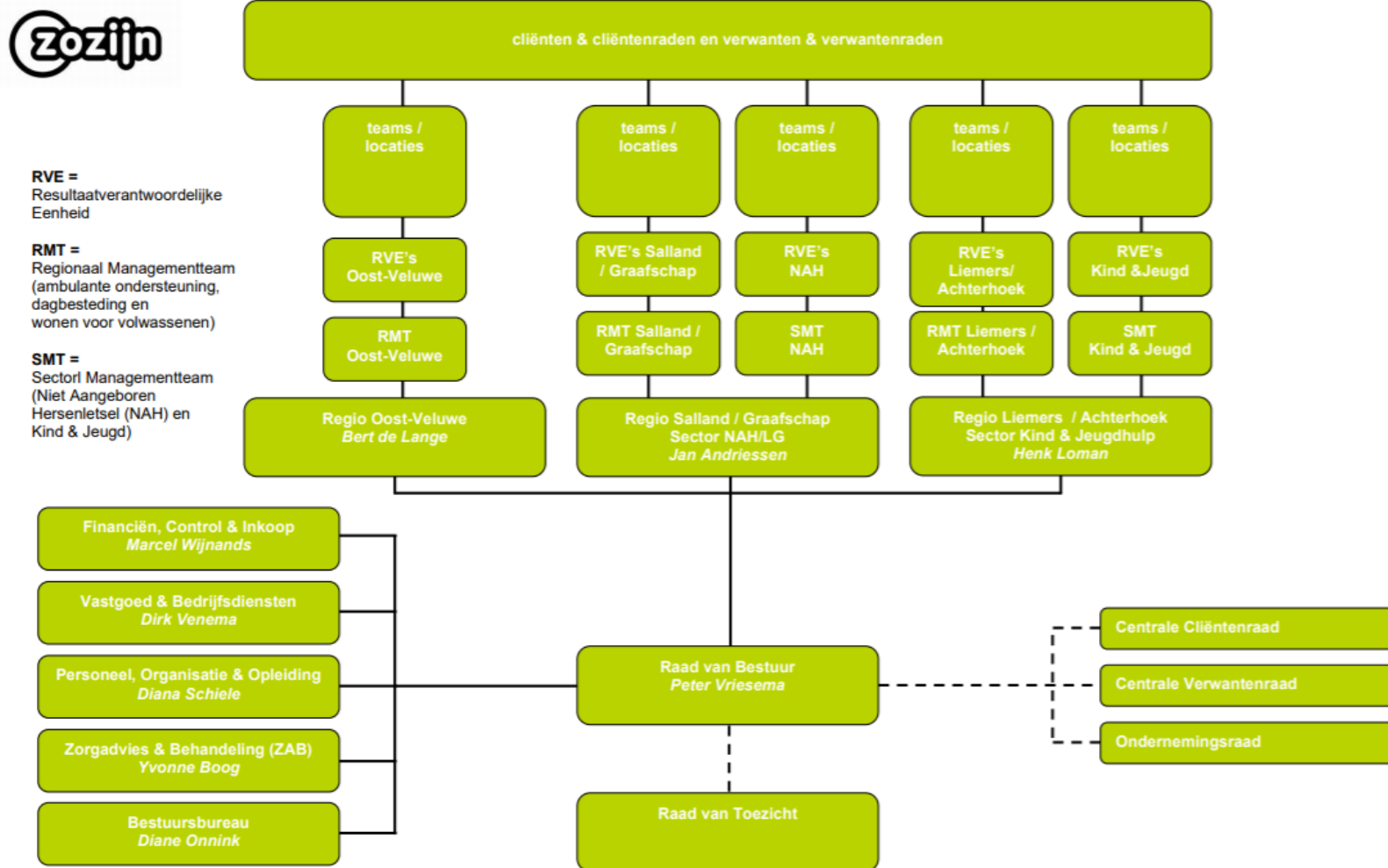
De medewerker-gedreven innovatie zal worden vergroot door het aangaan van deze uitdagingen. Het implementeren van één of meerdere oplossingen, zoals het aanstellen van aandachtsfunctionarissen, het op bezoek gaan bij teams of het opzetten van een interdisciplinair innovatief team, zal hierbij helpen. Dit komt doordat het onder andere de zichtbaarheid en de focus op ambulant vergroot. Daarnaast zal het de onbekendheid en onwetendheid verlagen. En ervoor zorgen dat medewerkers feedback ontvangen. Dit alles leidt tot een toename in de medewerker-gedreven innovatie binnen de organisatie, waardoor medewerkers meer worden betrokken bij het innovatieproces.

Referentielijst

- [1] Peeters J, Wiegers T, de Bie J, Friele R. *Technologie in de zorg thuis*. Utrecht: 2013.
- [2] Cent Bur Voor Stat. *Meerderheid werknemers zorg meldt toename werkdruk*. 2019. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/40/meerderheid-werknemers-zorg-meldt-toename-werkdruk> (accessed March 1, 2021).
- [3] Renkema M, Meijerink J, Bondarouk T. Routes for employee-driven innovation: how HRM supports the emergence of innovation in a formalized context. *Int J Hum Resour Manag* 2021;1–35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913625>.
- [4] Renkema M. *Innovating HRM for Employee-Driven Innovation . A Multilevel Perspect* 2018. <https://doi.org/10.3990/1.9789036546478>.
- [5] Heerkens H, van Winden A. *Systematisch Managementproblemen Oplossen*. 1st ed. Groningen: Noordhoff; 2017.
- [6] Renkema M, Meijerink JG, Bondarouk T. *Routes of Employee-Driven Innovation: How HRM Supports Emergence*. 78th Acad Manag Annu Meet 2018 2018.
- [7] Anna B-N, Maarten R, Maïke J. HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Pers Rev* 2017;46:1228–53. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>.
- [8] *Kwaliteitsrapport Zozijn*. 2018.
- [9] *Volksgezond Toekomst Verkenn. Belangrijkste ontwikkelingen - Technologie*. 2018. <https://www.vtv2018.nl/belangrijkste-ontwikkelingen#themaverkenning-3> (accessed March 1, 2021).
- [10] Knol J, Van Linge R. Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *J Adv Nurs* 2009;65:359–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>.
- [11] Yan D, Wen F, Li X, Zhang Y. The relationship between psychological capital and innovation behaviour in Chinese nurses. *J Nurs Manag* 2020;28:471–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.12926>.
- [12] Zozijn. *Organisatie, bestuur & governance*. n.d. <https://www.zozijn.nl/over-zozijn/organisatie-bestuur-governance#:~:text=De cliënt staat daarin centraal,plaats van op allerlei regeltaken> (accessed March 10, 2021).
- [13] Zozijn. *De Raden*. n.d. <https://medezeggenschap.zozijn.nl/de-raden> (accessed March 10, 2021).
- [14] Zozijn. *Organogram Zozijn*. 2021. <https://www.zozijn.nl/assets/uploads/Over-Zozijn/Organogram-Zozijn-maart-2021.pdf>.
- [15] West M, Farr JL. *Innovation at work*. In: West MA, Farr JL, editors. *Innov. Creat. Work*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd; 1990, p. 3–13.
- [16] Slack N, Brandon-Jones A, Johnston R. *Innovation and design in services and products*. *Oper. Manag.* 7th ed., London: Pearson; 2013, p. 125–8.
- [17] Høyrup S. *Employee-Driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation*, 2012, p. 3–33. https://doi.org/10.1057/9781137014764_1.

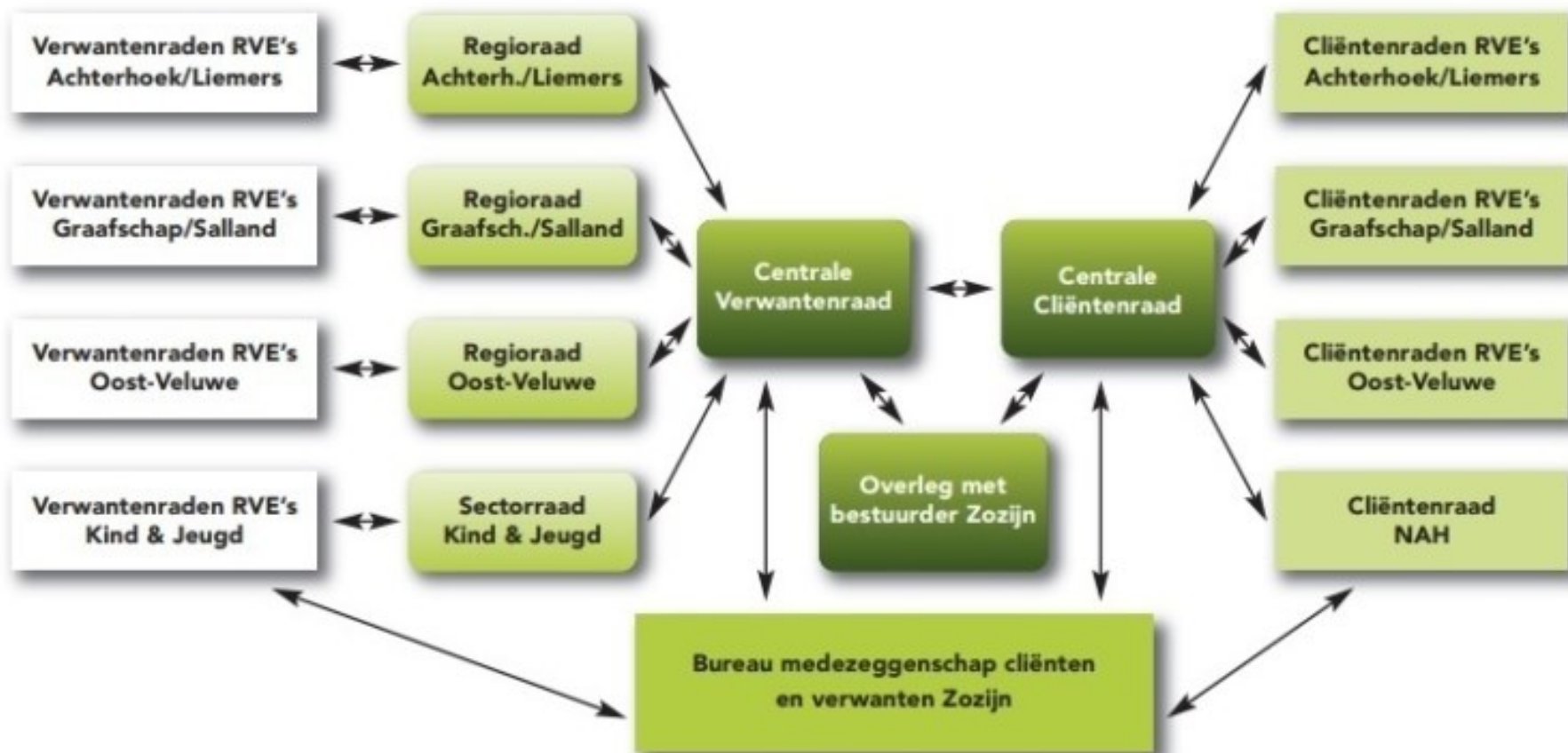
- [18] Janssen O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *J Occup Organ Psychol* 2000;73:287–302. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317900167038>.
- [19] De Jong J, Den Hartog D. Measuring Innovative Work Behaviour. *Creat Innov Manag* 2010;19:23–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>.
- [20] Cook KS, Cheshire C, Rice ER, Nakagawa S. Social exchange theory. *Handbooks of sociology and social research* 2013.
- [21] Gagné M, Deci EL. Self-determination theory and work motivation. *J Organ Behav* 2005;26:331–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.322>.
- [22] Wihlman T, Hoppe M, Wihlman U, Sandmark H. Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nord J Work Life Stud* 2014;4:159–80. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i2.3869>.
- [23] De Spiegelaere S, Van Gyes G, Van Hootegegem G. Innovatief Werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering. *Gedrag \& Organ* 2014;27:139–56.
- [24] García-Gofí M, Maroto A, Rubalcaba L. Innovation and motivation in public health professionals. *Health Policy (New York)* 2007;84:344–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2007.05.006>.
- [25] Telljohann V. Employee-driven innovation in the context of Italian industrial relations: the case of a public hospital. *Transf Eur Rev Labour Res* 2010;16:227–41. <https://doi.org/10.1177/1024258910364308>.
- [26] Hyde P, Harris C, Boaden R. Pro-social organisational behaviour of health care workers. *Int J Hum Resour Manag* 2013;24:3115–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775030>.
- [27] Baarda B. Dit is onderzoek. 2nd ed. Groningen: Noordhoff; 2014.
- [28] Jaarverslag 2015 Stichting Zozijn Zorg. 2015.
- [29] Jaarverslag 2014 Stichting Zozijn Zorg. 2014.
- [30] Jaarverslag 2016 Stichting Zozijn Zorg. 2016.
- [31] Jaarverslag 2017 Stichting Zozijn Zorg. 2017.
- [32] Jaarverslag 2018 Stichting Zozijn Zorg. 2018.
- [33] Jaarverslag 2019 Stichting Zozijn Zorg. 2019.
- [34] de Jong JPJ, Den Hartog DN. How leaders influence employees' innovative behaviour. *Eur J Innov Manag* 2007;10:41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>.
- [35] Wang X-H (Frank), Fang Y, Qureshi I, Janssen O. Understanding employee innovative behavior. *Integr Soc Netw Leader-Member Exch Perspect* 2015;36:403–20. <https://doi.org/10.1002/job.1994>.

Appendix A: Organogram Zozijn



Figuur 9: Organogram Zozijn [14]

Appendix B: Cliënten- en verwantenraden Zozijn



Figuur 10: Organisatieschema cliënten- en verwantenmedezeggenschapsraden Zozijn [13]

Appendix C: Operationalisatie en interviewschema werkvloer

Tabel 6: Operationalisatie: Medewerkers op de werkvloer

Concept	Indicator	Vragen
Innovatie	Innoveren door Zozijn	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat is je mening over innovaties binnen Zozijn?</i> • <i>In hoeverre voel je zich betrokken bij het innoveren binnen Zozijn?</i>
	Stimulerende factoren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hoe vind je dat je vanuit Zozijn wordt ondersteund bij het innoveren?</i>
	Niet stimulerende factoren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat maakt het innoveren binnen Zozijn moeilijk? Wat houdt je hierin tegen?</i>
Creativiteit	Stimulerende factoren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat moedigt je aan om met nieuwe ideeën te komen?</i>
	Niet stimulerende factoren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat houdt je tegen om met nieuwe ideeën te komen?</i>
Innovatief werkgedrag	Idee exploratie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kom je tijdens je werk problemen tegen?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Zo ja, wat doe je hier vervolgens mee?</i>
	Idee generatie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hoe vaak kom je met nieuwe ideeën ter verbetering van de werkprocessen?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Kun je een voorbeeld geven van zo'n idee ter verbetering van werkprocessen?</i> • <i>Hoe vaak kom je met nieuwe ideeën die het leven van de cliënt gemakkelijker maken of de kwaliteit van zorg verhoogt?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Kun je een voorbeeld geven van zo'n idee ter verbetering van de zorg?</i>
	Idee promotie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kun je zo specifiek mogelijk vertellen wat je vervolgens deed en welke stappen je hierbij hebt doorlopen?</i>
	Idee implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Welke hulp denk je nodig te hebben om een idee verder te ontwikkelen?</i> • <i>Welke hulp denk je nodig te hebben om een innovatie uiteindelijk te gaan gebruiken in de praktijk?</i>

	Stimulerende factoren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat moedigt je juist aan om met nieuwe ideeën te komen?</i>
	Niet stimulerende factoren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat houdt je tegen om met nieuwe ideeën te komen?</i>
Medewerker-gedreven innovatie	Verschijsing	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hoe vaak kom je met nieuwe ideeën ter verbetering van de werkprocessen?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Kun je een voorbeeld geven van zo'n idee ter verbetering van werkprocessen?</i> • <i>Hoe vaak kom je met nieuwe ideeën die het leven van de cliënt gemakkelijker maken of de kwaliteit van zorg verhoogt?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Kun je een voorbeeld geven van zo'n idee ter verbetering van de zorg?</i>
	Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Welke hulp denk je nodig te hebben om een idee verder te ontwikkelen?</i>
	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hoe ervaar je de acties die het Zorglab onderneemt om jouw idee tot innovatie om te zetten?</i> • <i>Wat doet het Zorglab om te stimuleren dat je ideeën bij hen voorlegt?</i> • <i>Wat houdt je tegen om ideeën voor te leggen bij het Zorglab?</i> • <i>Wat kan het Zorglab doen om je aan te moedigen om ideeën bij hen voor te leggen?</i>
	Vaststelling	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hoe ervaar je de samenwerking met het Zorglab?</i>
	Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Welke hulp denk je nodig te hebben om een innovatie uiteindelijk te gaan gebruiken in de praktijk?</i>
Bekendheid	Bekendheid met het Zorglab onder medewerkers op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> • <i>In hoeverre ben je bekend met het Zorglab?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Waar ken je het Zorglab van?</i> • <i>Hoe kwam je voor het eerst in aanraking met het Zorglab?</i>
	Inzicht in het doel van het Zorglab	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Waarom denk je dat het Zorglab is opgericht?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Voor wie denk je dat het Zorglab is opgericht?</i>

Tabel 7: Interviewschema: Medewerkers op de werkvloer

Onderwerp	Interview vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> • Introductie onderzoekers • Introductie onderzoek • Consent • Anonimiteit
Innovatie door medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Kom je tijdens je werk soms problemen tegen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Zo ja, wat doe je hier vervolgens mee? • Hoe vaak kom je met nieuwe ideeën ter verbetering van de werkprocessen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kun je een voorbeeld geven van zo'n idee ter verbetering van werkprocessen? ○ Kun je zo specifiek mogelijk vertellen wat je vervolgens deed en welke stappen je hierbij hebt doorlopen? • Hoe vaak kom je met nieuwe ideeën die het leven van de cliënt gemakkelijker maken of de kwaliteit van zorg verhoogt? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kun je een voorbeeld geven van zo'n idee ter verbetering van de zorg? ○ Kun je zo specifiek mogelijk vertellen wat je vervolgens deed en welke stappen je hierbij hebt doorlopen? • Welke hulp denk je nodig te hebben om een idee verder te ontwikkelen? • Welke hulp denk je nodig te hebben om een innovatie uiteindelijk te gaan gebruiken in de praktijk? • Wat houdt je tegen om met nieuwe ideeën te komen? • Wat moedigt je juist aan om met nieuwe ideeën te komen?
Innovatie binnen Zozijn	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is je mening over innovaties binnen Zozijn? • In hoeverre voel je je betrokken bij het innoveren binnen Zozijn? • Hoe vind je dat je vanuit Zozijn wordt ondersteund bij het innoveren? • Wat maakt het innoveren binnen Zozijn moeilijk? Wat houdt je hierin tegen?

<p>Innovatie door Zorglab</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre ben je bekend met het Zorglab? <ul style="list-style-type: none"> ○ Waar ken je het Zorglab van? • Hoe kwam je voor het eerst in aanraking met het Zorglab? • Waarom denk je dat het Zorglab is opgericht? <ul style="list-style-type: none"> ○ Voor wie denk je dat het Zorglab is opgericht? • Hoe ervaar je de acties die het Zorglab onderneemt om jouw idee tot innovatie om te zetten? • Wat doet het Zorglab om te stimuleren dat je ideeën bij hen voorlegt? • Wat houdt je tegen om ideeën voor te leggen bij het Zorglab? • Wat kan het Zorglab doen om je aan te moedigen om ideeën bij hen voor te leggen? • Hoe ervaar je de samenwerking met het Zorglab? • Wat kan het Zorglab volgens jou beter doen?
<p>Sluiting</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er nog onderwerpen niet aan bod gekomen of dingen niet gezegd die je graag kwijt wil? • Heb je verder nog vragen en/of opmerkingen?

Appendix D: Operationalisatie en interviewschema Zorglab

Tabel 8: Operationalisatie: Zorglab medewerkers

Concept	Indicator	Vragen
Innovatie	Zwakke punten van het innovatieproces	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat zijn volgens jou de zwakke punten in het innovatieproces?</i> • <i>Welke punten kunnen er in het innovatieproces verbeterd worden?</i>
	Sterke punten van het innovatieproces	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat zijn volgens jou de sterke punten in het innovatieproces?</i>
Medewerker-gedreven innovatie	Betrokkenheid van medewerkers op de werkvloer bij het innovatieproces	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Waarom is de inbreng van een medewerker belangrijk tijdens het innovatieproces?</i> • <i>Wat denk jij dat het Zorglab kan doen om een medewerker meer te betrekken bij het gehele innovatieproces? Van vraag tot aanschaf.</i>
	Stimulerende instrumenten betrokkenheid van medewerkers op de werkvloer bij het innovatieproces	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Welke instrumenten zet het Zorglab momenteel in om medewerkers te betrekken gedurende het innovatieproces?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>In hoeverre denk je dat deze middelen het gewenste effect opleveren?</i>
Bekendheid	Bekendheid met het Zorglab onder medewerkers op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Wat denk je dat het Zorglab eventueel nog extra kan doen om de bekendheid onder medewerkers te vergroten?</i>
	Stimulerende instrumenten om bekendheid met het Zorglab onder medewerkers op de werkvloer te vergroten	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Welke instrumenten zet het Zorglab in om medewerkers te stimuleren het Zorglab te bereiken en meer bekendheid te krijgen?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>In hoeverre denk je dat deze middelen het gewenste effect opleveren?</i>

Tabel 9: Interviewschema Zorglab medewerkers

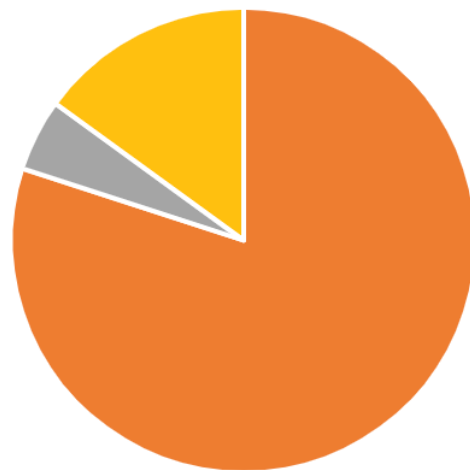
Onderwerp	Interview vragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> • Introductie onderzoekers • Introductie onderzoek • Consent • Anonimiteit
Medewerker-gedreven innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Waarom is de inbreng van een medewerker belangrijk tijdens het innovatieproces? • Wat denk jij dat het Zorglab kan doen om een medewerker meer te betrekken bij het gehele innovatieproces? Van vraag tot aanschaf. • Welke instrumenten zet het Zorglab momenteel in om medewerkers te betrekken gedurende het innovatieproces? <ul style="list-style-type: none"> ○ In hoeverre denk je dat deze middelen het gewenste effect opleveren?
Bekendheid met het Zorglab	<ul style="list-style-type: none"> • Wat denk je dat het Zorglab eventueel nog extra kan doen om de bekendheid onder medewerkers te vergroten? • Welke instrumenten zet het Zorglab in om medewerkers te stimuleren het Zorglab te bereiken en meer bekendheid te krijgen? <ul style="list-style-type: none"> ○ In hoeverre denk je dat deze middelen het gewenste effect opleveren?
Innovatieproces	<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn volgens jou de zwakke punten in het innovatieproces? <ul style="list-style-type: none"> ○ En hoe zou dat naar jouw mening beter kunnen? ○ Welke punten kunnen er in het innovatieproces verbeterd worden? • Wat zijn volgens jou de sterke punten in het innovatieproces?
Sluiting	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er nog onderwerpen niet aan bod gekomen of dingen niet gezegd die je graag kwijt wil? • Heb je verder nog vragen en/of opmerkingen?

Appendix E: Respons medewerkers werkvloer

Tabel 10: Schematische weergave van respons

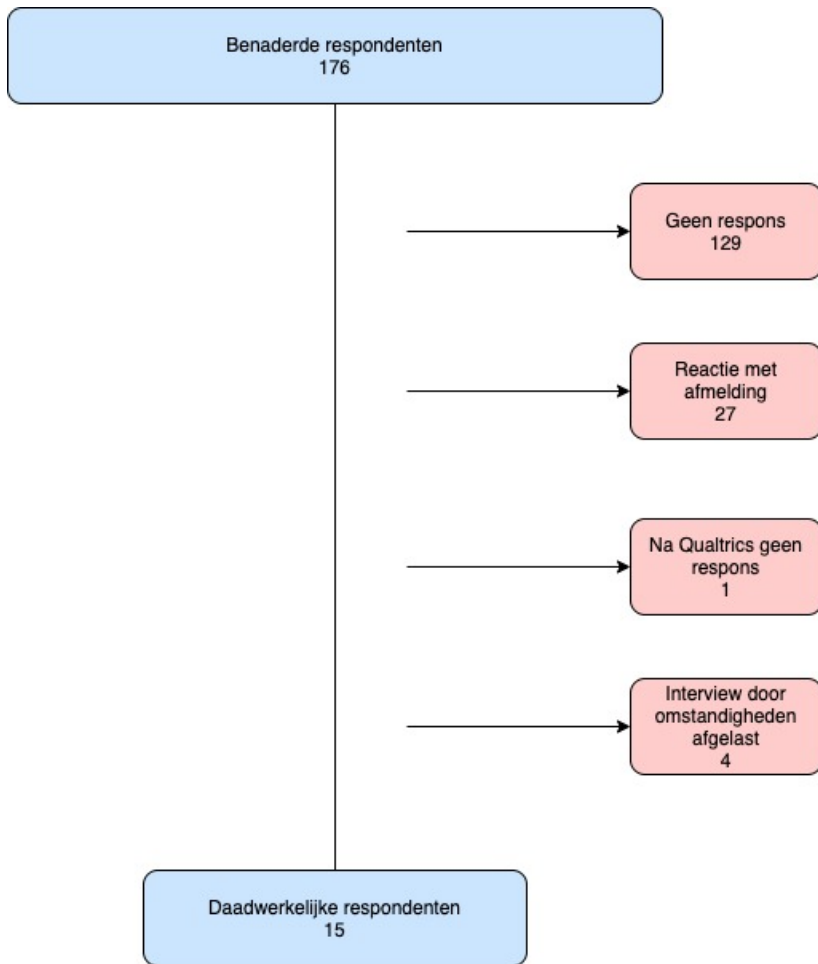
Respons	N(aantal)	N(%)
Qualtrics ingevuld	17	9,8%
Afmelding	27	15,6%
Niet gereageerd	129	74,6%
Totaal	173	100%

Respons

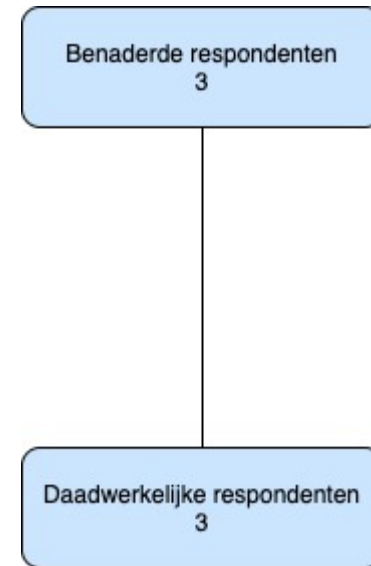


■ Ja, ik doe regelmatig een aanvraag ■ Ja, ik heb er ooit van gehoord ■ Nee ■ Anders,

Figuur 11: Respons op de antwoordmogelijkheden in de formulier op Qualtrics



Figuur 12: Schematische weergave respons medewerkers werkvloer



Figuur 13: Schematische weergave respons medewerkers Zorglab

Appendix F: Codeerschema's

Tabel 11: Codeerschema medewerkers op de werkvloer (Inductief)

Concept	Categorie	Subcategorie	Quote
Medewerker-gedreven innovatie	Stimulatie gebruik Zorglab	Mogelijkheden	<i>"Laatst hadden wij een keer een webinar van het Zorglab. En dan merk ik van... Daar worden allerlei ideeën aangegeven, dat ik denk van: "Oh, dat is misschien nog een idee." En ik merk dat ik dát nodig heb. Ik moet het ook zien. Alleen maar van lezen, dan pak ik het denk ik ook niet op." (Resp. 12)</i>
		Zichtbaarheid	<i>"Binnenlopen. Echt persoonlijk contact. Binnenlopen en zeggen van: " Mogen wij eens een keer bij jullie op de groep meekijken? En hebben jullie wel eens over dingen nagedacht?" Echt een gesprek aangaan. Ik denk dat dat makkelijker is, iemand die voor mij voor de deur staat dan dat ik overal wat moet lezen. Dus als je binnen loopt en zegt: "Ik wil graag kennismaken met jullie doelgroep. Wie zijn jullie? Zijn er wel eens dingen met jullie nodig hebben? Mogen we meekijken? We hebben nieuwe ideeën en zou dat wat voor jullie zijn? lopen jullie daar niet tegenaan?" Dan komen de verhalen wel." (Resp. 1)</i>
		Ervaringen	<i>"En ik ben dan ook wel benieuwd wat andere collega's dan weer bedenken, dat het dan weer bij mij komt, dat ik daar misschien ook iets aan heb." (Resp. 6)</i>
		Communicatie	<i>"Meer met elkaar samenwerken in plaats van over de mail." (Resp. 3)</i>
		Teams	<i>"Je kunt het benoemen. Je kunt het in een werkoverleg aankaarten." (Resp. 4)</i>
	Tegenhoudende factoren gebruik Zorglab	Focus	<i>"Het ambulante gedeelte in zijn aard toch een aparte tak binnen de organisatie en in verhouding ook wat klein is. Die innovaties vind ik vooral gericht op de 24 uren zorg." (Resp. 13)</i>
		Zichtbaarheid	<i>"Ze hebben zich een keer voorgesteld in de cliëntenraad. Ze hebben zich wel voorgesteld, maar daarna, voor mijn gevoel, zijn ze te weinig zichtbaar." (Resp. 11)</i>
		Onwetendheid	<i>"Dat is meer nog de onwetendheid denk ik. Het is niet zozeer dat ik dat niet zou kunnen, maar het is meer de onwetendheid. Niet die samenwerking nog hebben. Maar daar gaat nog geen</i>

			<i>lampje branden van: "Oh ja, dat kunnen we daar ook eens vragen." Als die samenwerking wat meer zou zijn, dan zou je misschien eerder dat lampje gaan branden." (Resp. 14)</i>
		Onbekendheid	<i>"Het onbekende, want je weet niet wat ze allemaal hebben te bieden van het Zorglab. Dat weet je gewoon niet. Het is wel het onbekende, denk ik." (Resp. 8)</i>
Stimulatie innovatief		Collega's	<i>"Ik voel dat mijn collega's achter me staan. Daardoor kunnen we samen voor de cliënten het best mogelijke doen." (Resp. 6)</i>
		Team	<i>"Ik denk dat mensen met voldoende kennis, dat je in een gemixt team komt van jong en oud, maar waar je ook veel de werkvloer mee betreft en niet een aantal woningen. Waar je het Zozijn breed misschien mee betreft." (Resp. 3)</i>
		Cliënt	<i>"En je ziet natuurlijk op dat moment dat je daar werkt dat zo iets echt wel wat van betekenis heeft voor de cliënt. En dat vond ik wel heel erg mooi. En eigenlijk een heel klein iets, voor mijn gevoel, wat zoveel meerwaarde heeft voor de cliënten." (Resp. 10)</i>
		Stagiaires	<i>"Een nieuw idee krijg je vaak, vind ik, van stagiaires. Jeugd komt vaak tot nieuwe ideeën." (Resp. 1)</i>
		Manager	<i>"We hebben gelukkig sinds kort een nieuwe manager die er ook met een frisse blik naar kijkt. Dus dan heb je het gevoel dat je gewoon eerder kon sparren. En daardoor maak je ook kleine dingen toch eerder bespreekbaar." (Resp. 7)</i>
Tegenhoudende factoren innovatief		Aard van werk	<i>"Best veel tijd gaat al in heel veel protocollen zitten en heel veel schrijfwerk." (Resp. 1)</i>
		Lange baan geschoven	<i>"Mensen zeggen je hebt goede ideeën, maar er gebeurt niks mee. Ik heb het gevoel dat het in de prullenbak verdwijnt, op de achtergrond." (Resp. 3)</i>
		Onwetendheid	<i>"Soms is de weg om iets te vragen bij iemand heel omslachtig. Dat je gewoon even niet weet waar je moet zijn. Daar gaat weer tijd in zitten. En doordat het tijd kost wordt het wel eens vergeten." (Resp. 14)</i>
		Collega's	<i>"Je collega's heb je nodig en de cliënten. Als je als collega's niet op één lijn staat, ja, dan wordt het ook een lastiger verhaal." (Resp. 6)</i>
		Lange lijntjes	<i>"Het idee dat het over zoveel verschillende mensen heen gaat, je weet ook niet meer bij wie je moet zijn voor wat." (Resp. 2)</i>

		Feedback	<i>"Gebeurt er dan wat mee? Misschien drop je dat ergens een keer en merk je dat het ergens in de kast ligt en er wordt niks mee gedaan. Dus dat misschien. Dat dat mensen ook wel tegenhoudt. Ja, heeft het dan nut?" (Resp. 2)</i>
		Cliënten	<i>"Ik heb altijd ideeën genoeg, maar de cliënt moet willen. Uiteindelijk kun je het de cliënt aandragen en je kunt het voorstellen en je kunt zeggen van: "Goh, we kunnen dit of dat eens proberen." Maar als een cliënt zegt: "Ik wil dat niet." Dan houdt het op." (Resp. 4)</i>
		Oude gewoontes	<i>"Ik heb het idee dat Zozijn wel heel graag wil innoveren en nieuwe dingen wil doen, maar heel erg bang is voor verandering. Dat is wat mijn gevoel een beetje op dit moment is. We houden ons vast aan wat oud en vertrouwd is." (Resp. 3)</i>
Delen ideeën		Collega	<i>"In gesprek gaan met collega's die al wat langer in het vak zitten. Delen van: "Goh, ik loop hier tegenaan. Heb jij tips voor mij?" En n eigenlijk al door in gesprek te gaan kom je wel op vervolgstappen of dingen waarvan je denkt: "Oh ja, ik kan dat wel eens proberen om in te zetten." (Resp. 11)</i>
		Team	<i>"Dan kijken we hoe we het in ieder geval kunnen evalueren en hoe we het de volgende keer beter kunnen doen. Is dit een probleem waar we vaak tegenaan lopen? Dan gaan we binnen het team kijken." (Resp. 3)</i>
		Cliënt	<i>"Het belang van een cliënt. Misschien zijn er wel dingen die inzetbaar zijn, die we met hem kunnen inzetten? Misschien ook niet. Of misschien door met hem in gesprek te gaan dat er ideeën komen." (Resp. 1)</i>
		Manager	<i>"Als ik zelf tegen een vraag aanloop, dan overleg je met collega's of je overlegt uiteindelijk met leidinggevenden. Van: "Goh, ik ben hier mee bezig. Heb jij nog ideeën? Of wie zal ik dat na kunnen vragen?" (Resp. 4)</i>
		Gedragswetenschapper	<i>"Ja, of meestal met de gedragswetenschapper. Die heeft ook nog wel eens fantastische ideeën." (Resp. 2)</i>
Belang innoveren		Verbeteren werk	<i>"Voor ons is het eigenlijk voor het verbeterproces. Wat je zegt, om het werkproces te verbeteren. Wat kan verbeterd worden? Waar kan het Zorglab meekijken? Waar kunnen wij tijd winnen? Waar kunnen wij op het gebied van ergonomische dingen winst behalen? Dat zal het voor mij zijn." (Resp. 1)</i>
		Cliënt	<i>"Ja, ik doe dat wel bij cliënten, omdat ik dan zie dat ze verbetering kunnen krijgen." (Resp. 9)</i>

	Middelen innoveren	Ruimte	<i>"Maar er zijn zoveel dingen waar mensen aan moeten denken. Het is niet altijd waar mensen die ruimte voor voelen, nogmaals." (Resp. 9)</i>
		Tijd	<i>"We hebben eigenlijk weinig tijd. Het is dan wel aangepast en dan gaat het meestal ten koste van tijd die je met de cliënt doorbrengt en dat wil je zelf niet." (Resp. 1)</i>
		Financieel	<i>"Dat we bijvoorbeeld als nachtdienst zijnde een budget per jaar krijgen, ik zeg maar wat, 10.000 euro, is natuurlijk veel te weinig in verhouding voor dat soort dingen. Maar dat is jullie budget. Hier kun je dingen uitproberen en inzetten of het werkt ja of te nee." (Resp. 3)</i>
		Kennis	<i>"En ja, ik merk wel zelf, dat komt echt wel vanuit mijn achtergrond ook, dat je gewoon heel veel kennis van dat soort dingen hebt en de weg weet waar je oplossingen kunt vinden." (Resp. 4)</i>
Bekendheid	Bekendheid Zorglab	Informatieverstrekking	<i>"De laatste webinar in maart, dat je denkt Oh ja, zo." Maar ik merk dat het bij mij dan ook weer een beetje wegzakt." (Resp. 12)</i>
		Door anderen	<i>"En ik heb een collega die leest dus wel netjes alle nieuwsbrieven en die is altijd redelijk op de hoogte. En die zag toen inderdaad dat ze zo'n robothond hadden en een robotpoes. Nou, die hebben we op de groep gehad om uit te proberen." (Resp. 7)</i>
		Meer bekendheid	<i>"Vooral meer naamsbekendheid, meer zorgen dat ik weet wat ze in ieder geval doen." (Resp. 6)</i>
		Lage bekendheid	<i>"Wil je een eerlijk antwoord? Die is vrij summier. Ik weet dat het Zorglab met technologie bezig is, maar daar houdt het ook wel een beetje op.." (Resp. 3)</i>
	Communicatiemid delen	Digitaal contact	<i>"Heel veel verdwijnt. Leuke ideeën via de mail ofzo. Dat wordt denk ik al echt gauw weg geklikt." (Resp. 2)</i>
		Meer persoonlijk contact	<i>"Meer met elkaar samenwerken in plaats van over de mail." (Resp. 3)</i>
Innoveren Zozijn	Betrokkenheid	Niet betrokken	<i>"Het is nu dus nog maar mondjesmaat. Het kan veel beter, denk ik." (Resp. 10)</i>
		Wel betrokken	<i>"Ja, op zich prima. Wat ik zeg. Ik ben blij met Zozijn als werkgever en ik voel dat zij achter me staan." (Resp. 6)</i>
	Innoveren organisatieniveau	Zelf grijpen	<i>"Als je zelf betrokken bent en vooruit wil, dan heb je eigenlijk alle mogelijkheden. Als jij op je plek blijft zitten en niks doet, wordt het je niet aangereikt." (Resp. 11)</i>

		Losse onderdelen	<i>“Zozijn is best wel groot en log. Daardoor zit iedereen op een eiland. Dat komt ook elke keer uit het medewerkers onderzoek, dat we vinden dat het eilandjes zijn.” (Resp. 5)</i>
		Aandachtspunt	<i>“Je kan natuurlijk niet voor heel Zozijn spreken, maar ik weet wel dat het op heel veel plekken geen item is.” (Resp. 4)</i>
		Zozijn breed	<i>“Dus dan ben je wel zo op dat eilandje. Maar ik vind dat sommige dingen wel Zozijn breed kunnen.” (Resp. 2)</i>
Innoveren Zorglab	Verwachting Zorglab	Uitwisseling ideeën	<i>“Als dat echt een vergaarbak wordt van kennis en de spullen die je kunt gebruiken.” (Resp. 9)</i>
		Uitproberen	<i>“Om toch wat meer innovaties mogelijk te maken of om het voor mensen makkelijker te maken, hulpmiddelen aan te bieden die in elk geval eerst geprobeerd kunnen worden, zodat je zeker weet dat je het goede hebt.” (Resp. 4)</i>
		Rol	<i>“Het is voor mij een verlengstuk. Ik bedoel zoals wij met vastgoed werken en andere dienstverlening hebben, is het Zorglab voor mij ook een dienstverlening.” (Resp. 1)</i>
	Voorwaarde innovatie	Uitleg	<i>“En eigenlijk moet er iemand zijn die zegt: ik kom vandaag het bij jullie uit uitleggen, voordoen. Samen met jullie zo'n dagje. En de volgende dag doen we het ook even. Op die manier moet je mensen enthousiasmeren anders krijg je ze niet gauw mee.” (Resp. 1)</i>
		Gebruiksvriendelijk	<i>“Als het niet werkt, als het niet doet wat het moet doen. Dat is voor heel veel mensen frustrerend. En veel mensen leggen het dan neer.” (Resp. 9)</i>

Tabel 12: Codeerschema medewerkers op de werkvloer (Deductief)

Concept	Categorie	Subcategorie	Quote
Innovatief werkgedrag	Factoren	Training	<i>“Vaak is het, als het groots aangepakt wordt, dan worden we allemaal natuurlijk geschoold. Dan moeten we allemaal zo'n bijeenkomst bijwonen en dan gaat het op die manier.” (Resp. 1)</i>
		Beloningen	-
		Baan-onzekerheid	-
		Autonomie	<i>“Ik heb wel heel veel vrijheid, ook om samen met de cliënt te gaan kijken hoe en wat en wat voor hen werkt. En ja, aansluitend voor mij dan natuurlijk. (Resp. 6)”</i>
		Task composition	<i>“Dat is bij iedereen en dat is ook leuk aan mijn werk, de afwisseling. De ene kan heel veel zelf en de andere heeft veel meer begeleiding nodig.” (Resp 6)</i>
		Werkdruk	<i>“We hebben eigenlijk weinig tijd. Het is dan wel aangepast en dan gaat het meestal ten koste van tijd die je met de cliënt doorbrengt en dat wil je zelf niet.” (Resp. 1)</i>
		Feedback	<i>“Daar krijg je eigenlijk weinig terugkoppeling van, behalve dat het te duur is.” (Resp. 3)</i>
Medewerker-gedreven innovatie	Factoren invloed op content	Trainingen	<i>Ik heb zelf twee jaar terug de specifieke doelgroepen nog behaald. Dan ben je met de opleiding bezig en dan krijg je dan zo'n opdracht voor. Dus dat is wel leuk. (Resp. 1)</i>
		Beloningen	-
		Task composition	<i>“Ja, dat is juist de uitdaging. Dat maakt het werk leuk.” (Resp. 2)</i>
		Werving	-
		Participatie	<i>“Dat je een klein team moet hebben met ideeën, van verschillende takken. Waar bijvoorbeeld een student in zit, van allerlei verschillende opleidingen. Iemand uit de nachtdienst, iemand van overdag. Maar het niet te breed te trekken door een klein subjectief team te hebben die gaat sparren met ideeën, maar ook ideeën durft in te zetten en te proberen. Lukt het een keer niet. Even goede vrienden.” (Resp, 3)</i>

		Delen van informatie	<i>"Nou, niet zozeer het tegenhouden. Het is meer denk ik dat ik niet goed op de hoogte ben van de ontwikkelingen." (Resp. 10)</i>
		Prestatiemanagement	<i>"Ik denk dat je door, bij wijze van spreken, een leuke prijsvraag met het leukste idee... Door dat misschien nog meer kenbaar te maken of door een klein balletje af en toe naar voren te rollen, of een bericht naar de homepage van Zozijn: "Stuur je best idee naar het Zorglab." En dat mensen al hun berichten hier kunnen zetten." (Resp. 3)</i>
		Formalisatie	<i>En dat maakt het hier ook binnen zorg best wel moeilijk. Best veel tijd gaat al in heel veel protocollen zitten en heel veel schrijfwerk. En dat voelt men als ten koste gaan van een cliënt. Dus als er nog meer bijkomt, gaan de hakken in het zand. (Resp. 1)</i>
	Factoren invloed op proces	Training	<i>Wat ik wel fijn zou vinden, maar dat ligt nu ook stil door Corona natuurlijk, dat is wat meer cursussen of trainingen daarin. Dat je je kan blijven ontwikkelen. (Resp. 6)</i>
		Task composition	<i>Dat zeg ik, je hebt verschillende soorten cliënten, wat voor de ene cliënt werkt, werkt absoluut niet voor de andere cliënt. (Resp. 1)</i>
		Selectie	-
		Betrokkenheid	<i>Ja, meer zichtbaarheid. Laten zien waar je mee bezig bent. En betrek je medewerkers hier meer bij. Medewerkers hebben hele mooie ideeën denk ik. Die we heel goed daarbij kunnen betrekken. (Resp. 3)</i>
		Feedback	<i>Mensen horen wat je zegt. Mensen zeggen je hebt goeie ideeën, maar er gebeurt niks mee. Ik heb het gevoel dat het in de prullenbak verdwijnt, op de achtergrond. (Resp. 3)</i>
		Formalisatie	<i>Soms zou je willen dat dingen gewoon net wat makkelijker kunnen lopen, zegt maar over minder schijven. Dat is je het vooral, zeg maar. (Resp. 8)</i>

Tabel 13: Codeerschema medewerkers Zorglab

Concept	Categorie	Subcategorie	Quote
Medewerker-gedreven innovatie	Huidige stimulatie ingezet Zorglab	Communicatiemiddelen	<i>Welke instrumenten? Dat is niet zo veel. Volgens mij doen wij vrij veel dingen met de mail en telefoon. Dat is communicatie. Met hun zijn we veel in overleg. Echt andere instrumenten hebben wij niet, zo ver ik weet. (Resp. 3)</i>
		Bijeenkomsten	<i>We gaan naar beurzen, maar we staan ook op openingen. Openingen van het logeerhuis bijvoorbeeld of bij de verwantenraad of de cliëntenraden, daar doen we ook wel eens presentaties geven. (Resp. 3)</i>
		Uitnodigen team	<i>Op dit moment laten wij ons uitnodigen in teams en zorgen wij ook dat wij uitgenodigd worden. En dan vertellen we wat wij doen en waar wij aan kunnen bijdragen. (Resp. 1)</i>
		Artikels	<i>Daarnaast zorgen we dat we af en toe artikeltjes plaatsen op Mijn Zozijn. Dus zodat dan het Zorglab weer naar boven komt en dat ze dus zien wat we doen. (Resp. 1)</i>
		Succesverhalen	-
	Betrekken van medewerkers	Kennis	<i>En vaak ook al gewoon dat je van tevoren een aantal dingen kan uitsluiten, van: "Goh, maar dat hebben we al eens geprobeerd." of "Dat gaat bij haar niet werken, want ze verdraagt niet een bandje om haar armen." Door de kennis en ervaring die ze hebben over de cliënt. (Resp. 2)</i>
		Herkennen problemen	<i>"Omdat zij degenen zijn die de cliënten, naast verwanten, het beste kennen. Zij werken natuurlijk dagelijks of in ieder geval een aantal keren per week, samen met de cliënt. Dus als iemand ze kent, dan zijn zij het." (Respondent 2)</i>
		Gehele innovatieproces	<i>Interviewer: En welk deel van het innovatieproces is dat dan specifiek? Is dat dan het gehele innovatieproces of uiteindelijk het toepassen in de praktijk?</i> <i>Geïnterviewde: Geheel. Overal. (Resp. 1)</i>
		Draagvlak	<i>Ik ben er zelf gewoon van overtuigd dat als medewerkers zelf betrokken worden bij het innovatieproces, je meer draagvlak en draagkracht creëert. Dus als je die dus vroegtijdig betreft, dan denk ik dat er een grotere kans is tot slagen van het innovatieproces. (Resp. 1)</i>
Bekendheid	Bekendheid Zorglab	Door anderen	<i>Ja, het is vaak mond-op-mond reclame. Ook vaak dat de gedragswetenschapper ons kent en zegt: "Oh ja, misschien moeten we die er eens bij betrekken." (Resp. 1)</i>

		Informatieverstrekking	<i>Maar ook mensen die dan dus het artikel te lezen op Zozijn en daardoor dan op onze pagina komen. (Resp. 1)</i>
		Innovatieve medewerker	<i>Alles hangt af van de interesse van medewerkers. Ik heb niet een heel goed beeld in welke mensen wel geïnteresseerd zijn en welke niet geïnteresseerd zijn. Ik heb het hier ook wel eens over nieuwe zorginnovaties, nieuwe zorgproducten. De ene collega vindt het interessant, een ander heeft iets van "Nou, uh... Boeien." Dus ja, dat hangt af van de interesse van medewerkers. (Resp. 3)</i>
		Stagiaires	<i>En je ziet ook gewoon veel studenten. De stagiaires die dan voor school een opdracht hebben, wat tegenwoordig eigenlijk altijd gelinkt is aan zorgtechnologie. En dan komen ze ook bij ons uit. Dus dan weten ze ons ook wel te vinden. (Resp. 1)</i>
Verbeterpunten	Verbeterpunten Zorglab	Vraag achter vraag	<i>Ik denk dat we gewoon veel te snel van start gaan. We willen gewoon graag direct naar de oplossing en we proberen dat wel te verbeteren. Maar wat is nu de vraag achter de vraag? Soms is het gewoon, "Ik wil dit lenen" en dan wordt er helemaal niet gekeken naar "Waarom wil je dat lenen? En met wat voor doel?" (Resp. 1)</i>
		Onderdeel zorgproces	<i>Ik hoop eigenlijk ergens dat je dan in dat hele zorgproces, dat je dan dus een onderdeel wordt van het multidisciplinair team. Dat zijn we denk ik ook al wel, maar niet zo standaard als wanneer je bijvoorbeeld kijkt naar een ergotherapeut of een fysiotherapeut, hoe makkelijk die worden ingezet om mee te denken bij bepaalde casussen. Dat dan nog niet direct het Zorglab op popt. Dat zou ik wel graag meer willen. (Resp. 1)</i>
		Meekijken	<i>Maar hoe we nu werken is dat wij eigenlijk hopen dat medewerkers bij ons komen met een vraag. En dat gebeurt wel mondjesmaat. Maar ik denk als je niet weet wat er bestaat, kan je ook niet vragen om die oplossing. Dus soms is het zo dat als je met iemand in gesprek gaat en eigenlijk een soort van klantreis of in ieder geval de dagelijkse praktijk bespreekt, dan kom je er soms achter waar je eigenlijk tegen aanloopt. (Resp. 1)</i>
		Zichtbaarheid	<i>Ik denk dat dit ook vragen waren waar we ook tegenaan lopen. Zo van, hoe worden wij beter zichtbaar? (Resp. 3)</i>
		Vertegenwoordigers	<i>En ik denk dat de vergroting ook wel zit in dat je dus van die aandachtsfunctionarissen zou kunnen hebben. Dus dat we ook meer een soort van trainingsrol hebben voor dat soort mensen. Dus dat die dan niet direct onderdeel zijn van het Zorglab, maar wel onze vertegenwoordigers kunnen zijn. Daar vergroot je natuurlijk ook heel veel mee. (Resp. 2)</i>
		Actieve benadering	<i>En door dat regelmatig te herhalen. Dat we dan toch weer boven ploppen bij mensen "Oh ja, misschien kunnen die wel wat voor ons betekenen." (Resp. 1)</i>

		Meer bekendheid	<i>Wat we zien, wat ik zelf merk, is dat we vaak dezelfde mensen bereiken. En dat zijn gewoon de mensen die wat meer dan gemiddeld geïnteresseerd zijn of gewoon wel altijd standaard al dat soort berichten lezen. (Resp. 2)</i>
		Lobbyen managers	<i>“En ik merk ook dat ik, sindsdien dat zij daar zo voor aan het lobbyen is geweest, dat ik ook veel meer vragen krijg uit ambulant. Dus ik denk dat dat ook nog een goede weg is. Maar dat vinden we soms lastig, om de juiste mensen te vinden of om ons heel goed te profileren.” (Resp. 2)</i>
	Verbeterpunten organisatieniveau	Aandachtspunt	<i>Eigenlijk is alles wat wij ondernemen komt vanuit onszelf, terwijl we zien bij andere organisaties dat het echt opgenomen wordt in het in het in het programma van de organisatie en dat het daardoor ook veel beter gedragen wordt. Het leeft gewoon nog niet echt binnen de organisatie. Het is gewoon iets wat er een beetje bij hoort. (Resp. 1)</i>
		Ervaringen delen	<i>Ja, wat we nog wel graag willen is dat we wat meer succes ervaringen gaan delen. (Resp.2)</i>
Doel	Doel Zorglab	Uitproberen	<i>Dus het feit dat mensen iets kunnen uitproberen, dat ze de technologie kunnen vasthouden, uitproberen, ruiken, proeven. Dat is denk ik een sterk punt. (Resp. 3)</i>
		Toegankelijkheid	<i>Laagdrempelig dingen uitlenen. (Resp. 1)</i>
		Zorgproces	<i>En dan er dus ook echt voor zorgen dat je echt een bijdrage levert aan het zorgproces. (Resp. 1)</i>