

EEN INSTRUMENT OM HET INNOVATIEVERMOGEN VAN STZ-HUIZEN TE METEN

Een kwalitatief onderzoek naar het creëren van een meetinstrument om het innovatievermogen van een grote dienstverlenende organisatie in de quataire sector in kaart te brengen.

BACHELOR THESIS
GEZONDHEIDSWETENSCHAPPEN
03-07-22

LEAU SMIT

BEGELEIDERS:

DR. MAARTEN (M) RENKEMA
DR. ANNA (A.C.) BOS-NEHLES

Algemene informatie

Student

Naam: L.A.M. Smit
Studentnummer: s2376717
E-mailadres: L.a.m.smit@student.utwente.nl

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)

STZ

Begeleider: M. Van den Broek (Beleidsadviseur innovatie en zorgtransformatie STZ)

Contactgegevens

Universiteit Twente

Drienerlolaan 5
7522NB
Enschede

STZ

Oudlaan 4
3515GA
Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Een instrument om het innovatievermogen van STZ-huizen te meten”. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ). Deze scriptie is een afstudeeropdracht van de bachelor Gezondheidswetenschappen aan de Universiteit Twente.

Met veel toewijding en plezier zijn interessante bevindingen gedaan door het uitvoeren van het onderzoek. Ik hoop dat het onderzoek voor STZ en vele andere soortgelijke organisaties van betekenis kan zijn.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn eerste begeleider van deze afstudeeropdracht, Maarten Renkema. Ik ben door hem ondersteund tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Ik heb, mede door zijn goede feedback, veel geleerd van dit proces. Mijn tweede begeleider, Anna Bos-Nehles wil ik ook bedanken voor haar feedback. Daarnaast gaat een speciaal dankwoord uit aan mijn externe begeleider vanuit STZ, Maartje Van den Broek. Mede voor de kans om dit onderzoek uit te voeren, maar vooral voor haar begeleiding. Hierdoor heb ik het onderzoek tot een goed einde kunnen brengen. Ook wil ik de respondenten bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek. Tot slot mijn dank aan al mijn vrienden en familie die mij motiveerden het onderzoek tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier.

Leau Smit

Maastricht, 3 juli 2022

Managementsamenvatting

De nog altijd toenemende zorgvraag als gevolg van vergrijzing, de stijgende zorgkosten en het zorgpersoneelstekort stellen de gezondheidszorg voor enorme uitdagingen. Innovatie lijkt één van de uitkomsten te bieden voor het aanpakken van deze zorguitdagingen (1,2) Ook Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ) erkent het belang van innovatie. Momenteel is er weinig betrokkenheid van de werkvloermedewerkers bij de innovatieprocessen die plaatsvinden in de STZ-huizen. Een meetinstrument ontwikkelen voor innovatievermogen zou STZ-huizen kunnen helpen inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken omtrent innovatie. De focus van dit meetinstrument voor innovatievermogen zou het innovatief werkgedrag van de medewerkers moeten zijn. Om erachter te komen hoe dit meetinstrument eruit zou moeten te komen zien, is dit onderzoek uitgezet. Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?”

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Allereerst is er literatuuronderzoek uitgevoerd om de componenten van innovatievermogen te identificeren. Er is gebruik gemaakt van het model van determinanten voor innovatievermogen van De Jong en Brouwer (3). Vervolgens is gebruik gemaakt van het model van Boateng et al. bij het ontwikkelen van het meetinstrument (4) De eerste vijf fasen uit dit model zijn uitgevoerd. Allereerst vond de itemgeneratie plaats. Dit is gevolgd door het pre-testen van de opgestelde enquête onder innovatieteamleden van verschillende STZ-huizen. Vijf respondenten zijn aansluitend geïnterviewd. Met hen, de experts op het gebied van innovatie binnen STZ-huizen, heeft een evaluatie van de enquête plaatsgevonden. Hierna is de enquête geoptimaliseerd aan de hand van de aanbevelingen van de experts. Vervolgens is een pilotstudie van de geoptimaliseerde enquête uitgevoerd onder medewerkers van STZ-huizen.

De voornaamste bevinding was dat innovaties binnen STZ enkel gedaan worden in het belang van de patiënt. De focus ligt op de patiënt en daarom is patiëntgerichtheid als belangrijke component van innovatievermogen bevonden. Een andere belangrijke bevinding is dat veel medewerkers het innovatieteam van het desbetreffende STZ-huis niet weten te vinden. Ook werden enkele suggesties gedaan over het gebruiksgemak van de enquête. Er zijn, naar aanleiding van de interviews, enkele items toegevoegd over de patiëntgerichtheid, het innovatieteam en de innovatiechallenge. Uit de pilotstudie onder zeven medewerkers is gebleken dat enkele items als onduidelijk werden ervaren.

Het meetinstrument dient jaarlijks ingezet te worden binnen de STZ-huizen. Het innovatievermogen zal gemeten worden door het instrument uit te zetten onder medewerkers. Uit de analyse van de data zal blijken op welke determinanten het STZ-huis goed scoort, maar ook waar verbetering gedaan kan worden. Op deze manier zijn er specifieke aanknooppunten voor verbetering. Het STZ-huis kan zo gerichte verbeteringen doorvoeren. Dit resulteert in een vergroot innovatievermogen en hiermee dus ook hogere innovatieprestaties.

Het meetinstrument voor innovatievermogen van een STZ-huis moet, naast de gevonden determinanten uit de literatuur, ook items bevatten over patiëntgerichtheid en innovatieteams. Wanneer deze componenten worden opgenomen in het meetinstrument, zal het meetinstrument het innovatievermogen dekken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1 Onderzoekvraag	8
1.2 Academische relevantie	8
1.3 Praktische relevantie	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 Innovatie	10
2.1.1 Definitie	10
2.1.2 Dimensies van innovatie	10
2.1.3 Innovaties in zorgorganisaties	10
2.2 Innovatief werkgedrag	11
2.2.1 Definitie innovatief werkgedrag	11
2.2.2 Tekortkoming definitie innovatief werkgedrag.....	11
2.2.3 Dimensies van innovatief werkgedrag.....	11
2.3 Innovatievermogen	12
2.3.1 Definitie innovatievermogen	12
2.4 Relatie tussen innovatief werkgedrag en innovatievermogen	12
2.5 Meetinstrumenten ontwikkelen	13
3. Methodologie	14
3.1 Onderzoeksdesign	14
3.2 Data verzameling	15
3.2.1 Itemontwikkeling	15
3.2.2 Schaalontwikkeling	17
3.2.3 Onderzoekspopulatie	18
3.3 Werving respondenten STZ-huis	19
3.3.1 Werving pre-test enquête.....	19
3.3.2 Werving interviews.....	19
3.3.3 Werving pilot enquête.....	19
3.4 Data analyse	20
3.4.1 Data analyse pre-test enquête.....	20
3.4.2 Data analyse interviews.....	20
3.4.3 Data analyse pilot enquête	20
3.4.4 Ethische overwegingen	21

4. Resultaten	21
4.1. Determinanten van innovatievermogen afkomstig uit literatuuronderzoek	21
4.1.1 Keuze determinanten in het meetinstrument	21
4.1.2 Mensen karakteristieken	22
4.1.3 Strategie	23
4.1.4 Cultuur	23
4.1.5 Structuur	25
4.1.6 Beschikbaarheid van middelen	27
4.1.7 Netwerkactiviteiten	29
4.2 Resultaten pre-test enquête	30
4.2.1 Karakteristieken respondenten	30
4.2.2 Opmerkingen van de respondenten op items	30
4.2.3 Weet niet/ Niet van toepassing als antwoordmogelijkheid	30
4.3. Resultaten interviews	31
4.3.1 Begripsomschrijving van innovatievermogen volgens de respondenten	31
4.3.2 Keuze voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/ Niet van toepassing”	32
4.3.3. Inhoudelijke verbeterpunten	32
4.3.4 Gebruiksgemak	33
4.4 Aanpassingen meetinstrument na pre-test	34
4.4.1 Innovatiechallenge	34
4.4.2 Innovatieteam	34
4.4.3. Patiëntgerichtheid	34
4.4.4. Functie	35
4.4.5. Opmerkingenvakjes	35
4.4.6 Voorbeelden ter verduidelijking	35
4.4.7. Terug-knop	35
4.5 Resultaten pilotstudie enquête	35
4.5.1 Karakteristieken respondenten	35
4.5.2 Opmerkingen	36
4.5.3 Keuze voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/ Niet van toepassing”	37
4.6 Het meetinstrument	37
5. Discussie	38
5.1 Resultateninterpretaties	38
5.1.1 Patiëntgerichtheid als determinant van innovatievermogen binnen STZ-huizen	38
5.1.2. Innovatieteam	38

5.1.3 Innovatieproces	39
5.2 Theoretische en praktische implicaties.....	39
5.2.1 Theoretische implicaties	39
5.2.2 Praktische implicaties	40
5.3 Validiteit & betrouwbaarheid.....	40
5.4 Limitaties van het onderzoek	41
5.4.1 Determinantenkeuze.....	41
5.4.2 Keuze voor enquête als meetinstrument.....	41
5.4.3 Inkorten van de enquête.....	42
5.4.4 Niet gevalideerd door middel van statistische analyses.....	42
5.4.5 Niet generaliseerbaar	42
5.4.6 Toegevoegde items	42
5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	42
5.6 Aanbevelingen voor het gebruik.....	43
6. Conclusie	44
7. Referentielijst.....	45
8. Bijlagen	48
Bijlage 1: Toelatings- en visitatiecriteria innovatie STZ lidmaatschap	48
Bijlage 2 : Operationalisatie	49
Bijlage 3: Interviewschema.....	54
Bijlage 4: Transcripties interviews	56
Bijlage 5: Codering.....	72
Bijlage 6: Interviewverslagen	79
Bijlage 7: Opmerkingen pre-test.....	84
Bijlage 8: Opmerkingen pilotstudie	86

1. Inleiding

De nog altijd duidelijk zichtbare trend van de stijgende zorgkosten stelt de gezondheidszorg voor enorme uitdagingen en zorgen over de wendbaarheid van het huidige gezondheidszorgsysteem. Mede door de toenemende zorgvraag als gevolg van vergrijzing, neemt de druk op het gezondheidszorgsysteem toe. Ook is er sprake van een toenemende mate van morbiditeit, vaak ontstaan op jongere leeftijd, en de daaraan gerelateerde zorgkostengroei. Zo stegen de zorguitgaven in 2020 met 475 euro per persoon (2). Op den duur zullen ook omgevingsfactoren als klimaatverandering en luchtvervuiling leiden tot een hogere ziektelast en daarmee een toename van de zorgkosten (5). Bovendien is er steeds minder zorgpersoneel. Zonder rekening te houden met de COVID-19 pandemie, zullen er de komende twintig jaar 700.000 extra zorgmedewerkers nodig zijn. Momenteel werken een op de zeven werkende Nederlanders in de zorg en in 2040 moet dit opgeschaald zijn tot een op de vier (1). Kortom, er is verandering nodig om deze zorguitdagingen aan te kunnen pakken en innovatie lijkt hier uitkomst te bieden.

Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ) is de vereniging van 27 topklinische ziekenhuizen die samen werken aan de beste kwaliteit ziekenhuiszorg. Deze ziekenhuizen bieden patiënten hoogwaardige topklinische zorg en verzorgen de opleidingen van medisch specialisten, verpleegkundigen en andere zorgprofessionals. Daarnaast onderscheiden STZ-huizen zich middels patiëntgericht wetenschappelijk onderzoek en zorginnovatie. Alle leden van de STZ moeten voldoen aan strenge visitatiecriteria in gebieden als strategie, beleid en topklinisch klimaat, opleiding, topklinische zorg, wetenschap, 24/7 topklinische en complexe acute zorg, maar ook innovatie. Innovatie is sinds 2017 een criterium binnen de STZ-visitatie (zie bijlage 1) (6). De onderwerpen die worden aangekaart binnen dit hoofdcriterium omvatten het innovatiebeleid, de organisatie, het innovatieteam, de cultuur en de financiën van een innovatieproces (6).

Er vinden continu ontwikkelingen plaats op het gebied van zorgtechnologieën. Innovatie wordt algemeen beschouwd als het levensbloed van bedrijfsoverleving en groei (7). Innovatieve zorgtechnologieën zijn daardoor van belang bij het creëren van duurzame zorg door het reduceren van de zorgkostengroei en bij de realisatie van betere gezondheidsresultaten door kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg te bevorderen. Het is dus van groot belang voor zorgorganisaties om zelf een actieve bijdrage te leveren aan innovatie (5). Innovatie zorgt daarnaast voor overleving en groei van organisatie. Ook STZ wil hieraan bijdragen. STZ ziet innovatie als een brede definitie waarbij technologie niet leidend is, maar innovatie faciliteert. Het gaat om het vernieuwen van producten, processen en/of structuren zodat er voor de patiënt een toegevoegde waarde wordt geleverd. Ieder jaar houdt STZ een innovatiechallenge waarin ze op zoek gaan naar innovaties die leiden tot zorgtransformatie en een prijs uitreiken onder de genomineerden (8) Op deze manier hoopt STZ de drang om te innoveren onder de 27 STZ-huizen te vergroten. Het STZ hoopt door dit soort initiatieven elkaar te inspireren en verder te helpen om op deze manier een hoger prestatieniveau te bereiken. Innovatie draagt namelijk bij aan organisatiesucces (9).

Innovatie en creativiteit in organisaties zijn steeds belangrijkere determinanten van organisatieprestatie, succes en lange-termijn overleving (9) Een organisatie kan enkel innoveren wanneer ze het vermogen hebben te innoveren (3). Over de factoren die bepalend zijn voor het innovatievermogen van small en medium-sized enterprises (SMEs) is veel bekend in de literatuur. Echter, er is weinig bekend over de determinanten van innovatievermogen van een grote dienstverlenende organisatie uit de quartaire zorgsector.

Grote dienstverlenende organisaties zijn organisaties met meer dan 250 medewerkers die een dienst leveren aan klanten. Met de quataire sector wordt de enige economische-sector bedoeld zonder winstoogmerk (10). Ziekenhuizen, en dus ook de STZ-huizen, behoren tot deze vorm van organisaties. Dit onderzoek biedt antwoord op dit kennistekort. Een effectief meetinstrument ontwikkelen voor innovatievermogen zou STZ-huizen, en andere soortgelijke organisaties, kan helpen inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken omtrent innovatie. Ook kunnen er vergelijkingen gedaan worden tussen verschillende ziekenhuizen en trends over de tijd worden ontdekt. In de toekomst kan door verbeteringen door te voeren in de huidige gang van zaken, het innovatievermogen worden vergroot waardoor de innovatieprestatie wordt geoptimaliseerd.

STZ wil de innovatieprestatie van de deelnemende ziekenhuizen verhogen. Uit gesprekken met het STZ is gebleken dat medewerkers binnen STZ momenteel te weinig bijdragen aan het innovatieproces. Het STZ zou daarom meer inzicht willen krijgen in wat maakt dat medewerkers te weinig bijdragen aan het innovatieproces. Medewerkers en daarmee innovatief werkgedrag staan centraal binnen het innovatievermogen van een organisatie (3). De huidige visitatiecriteria voor innovatie zijn breed geformuleerd en omvatten niet alle determinanten van innovatie. Ook worden de STZ-huizen enkel beoordeeld met voldaan of niet-voldaan door de visitatiecommissie. De STZ-huizen ontvangen een samenvatting met bevindingen en mogelijke aanknopingspunten voor verbetering vanuit deze commissie. Echter, doordat de criteria breed geformuleerd zijn en niet alle determinanten van innovatie omvatten, hebben de STZ-huizen geen specifieke aanknopingspunten voor verbetering. Door een meetinstrument te ontwikkelen voor het innovatievermogen kan specifiek per determinant worden vastgesteld waar de STZ-huizen goed op scoren en waar verbetering mogelijk is. Dit meetinstrument wordt ontwikkeld door gebruik te maken van bestaande theorieën over innovatievermogen en innovatief werkgedrag. Ook zullen er enquêtes en interviews worden uitgezet om het meetinstrument te realiseren. Er is binnen dit onderzoek gekozen om de focus te leggen op determinanten van innovatievermogen afkomstig uit de organisatorisch-georiënteerde traditie. Binnen deze traditie staat namelijk de werknemer en innovatief werkgedrag centraal (3). Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een instrument waarmee het innovatievermogen van de STZ-huizen kan meten. Op basis hiervan kan het desbetreffende STZ-huis verbeteringen aanbrengen in het huidige innovatieproces en de innovatieprestatie optimaliseren.

1.1 Onderzoekvraag

De onderzoeksvraag die hieruit voortkomt luidt als volgt:

“Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?”

1.2 Academische relevantie

Het onderzoek is relevant voor de wetenschap doordat er in de huidige literatuur nog geen meetinstrument voor innovatievermogen is voor grote dienstverlenende zorgorganisaties uit de quataire sector. De resultaten verkregen uit dit onderzoek bieden antwoord op dit kennistekort. In de literatuur is onderzoek gedaan naar de determinanten van innovatievermogen bij SMEs, maar er is nog niet onderzocht of deze determinanten ook van invloed zijn op de onderzoekspopulatie in dit onderzoek (3). De onderzoekers van dit onderzoek, de Jong en Brouwer, suggereerden om vervolgonderzoek te doen naar de generaliseerbaarheid van de gevonden determinanten op andere sectoren. Dit onderzoek zal antwoord geven op dit kennistekort en dus bepalen of de determinanten gevonden door de Jong en Brouwer ook verband houden met het innovatievermogen van grote dienstverlenende zorgorganisaties uit de quataire sector.

Er is onderzoek gedaan naar het ontwikkelen van een meetinstrument voor innovatievermogen binnen de SMEs uit de dienstverlenende IT-sector(11). Er is nog niet onderzocht of dit meetinstrument ook gebruikt kan worden voor het meten van het innovatievermogen van grote dienstverlenende organisaties uit de quartaire sector. Dit onderzoek kan antwoord geven op dit kennistekort.

1.3 Praktische relevantie

STZ zal een praktische bijdrage ontvangen door de uitvoer van dit onderzoek. Ook andere grootschalige organisaties binnen de quartaire sector kunnen profiteren van dit onderzoek. Het meetinstrument zal STZ-huizen inzicht geven over hun innovatievermogen.

De visitatiecommissie beoordeelt de STZ-huizen ieder jaar aan de hand van visitatiecriteria. Dit doen zij door gesprekken te voeren met medewerkers van het ziekenhuis. De medewerkers worden gevraagd de huidige innovatie te beoordelen aan de hand van de opgestelde criteria. Doordat deze criteria breed geformuleerd zijn, is het niet mogelijk een specifieke beoordeling te geven waarin alle determinanten van innovatie zijn opgenomen. Door een meetinstrument te ontwikkelen zullen de STZ-huizen een specifiekere beoordeling en inzicht krijgen in wat er goed gaat en waar verbeteringen gedaan kunnen worden binnen het innovatieproces. De gevonden determinanten voor innovatievermogen omvatten voornamelijk componenten die van invloed zijn voor het innovatief werkgedrag van de werknemers. Met deze kennis kunnen zij hun innovatieproces en het innovatief werkgedrag van hun werknemers optimaliseren.

Daarnaast is er ook een praktische relevantie voor patiënten. Door het innovatieproces te optimaliseren en daarmee de innovatieprestatie van STZ-huizen te vergroten zal de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg ook worden vergroot (5).

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal de theorie die van belang is voor het uitvoeren van het onderzoek worden besproken. Allereerst zal innovatie aan bod komen. Dit wordt gevolgd door literatuur over innovatief werkgedrag. Hierna volgt de definitie van innovatievermogen. Vervolgens zal de relatie tussen innovatief werkgedrag en innovatievermogen worden besproken. Ten slotte zal er worden toegelicht wat de waarde van een meetinstrument is en hoe dit kan worden ontwikkeld.

2.1 Innovatie

2.1.1 Definitie

In de literatuur zijn vele definities te vinden van het begrip innovatie. West en Farr's definitie is hiervan de meest geciteerde definitie. Deze definitie luidt als volgt:

“innovatie is het bewust introduceren en toepassen binnen een rol, groep of organisatie van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw zijn voor de relevante adoptie-eenheid en ontworpen om het individu, de groep, de organisatie of de bredere samenleving aanzienlijk ten goede te komen.”(12)

Een andere veel geciteerde definitie is de definitie van Damanpour die luidt:

“Innovatie wordt opgevat als een middel om een organisatie te veranderen, hetzij als een reactie op veranderingen in de externe omgeving of als preventieve actie om de omgeving te beïnvloeden. Daarom wordt innovatie hier breed gedefinieerd en omvat het een reeks typen, waaronder nieuwe product of dienst, nieuwe procestechnologie, nieuwe organisatiestructuur of administratief systemen, of nieuwe plannen of programma's met betrekking tot organisatieleden.” (13)

Het verschil tussen de definities van innovatie is te wijden aan de verschillende perspectieven van waaruit onderzoek is gedaan naar innovatie. Onderzoek naar innovatie in bedrijven, maatschappijen of industrieën kunnen andere resultaten opleveren dan onderzoek naar bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen. Innovatie wordt zodoende gebruikt om een nieuw product of nieuwe dienst aan te duiden, maar ook voor een proces.

2.1.2 Dimensies van innovatie

Zoals af te leiden uit de definitie van Damanpour (13) is er niet een soort innovatie, maar zijn er verschillende dimensies van innovatie. Innovaties zijn onder te verdelen in productinnovaties, procesinnovaties en administratieve innovaties. Productinnovaties zijn introducties van een nieuw, verbeterd of bestaand product. Procesinnovaties zijn daarentegen innovaties die huidige processen vernieuwen of verbeteren. Ten slotte zijn er administratieve innovaties die betrekking hebben op het verbeteren van de effectiviteit van het managementsysteem.

2.1.3 Innovaties in zorgorganisaties

Innovaties in de zorg zijn doorgaans nieuwe technologieën, nieuwe diensten of nieuwe manieren van werken. De beoogde voordelen voor de patiënt zijn een betere gezondheid ofwel minder lijden. Voor de zorgorganisatie zelf zijn de beoogde voordelen een verbeterde kwaliteit van de patiëntenzorg en/of een verhoogde efficiëntie van interne operaties. De houding tegenover zorginnovaties is over het algemeen positief ten opzichte van andere bedrijfstakken. Echter, uit onderzoek is gebleken dat het veranderen van het gedrag van klinici vaak moeizaam gaat. Ook bij het veranderen van huidige medische diensten en zorgorganisaties worden vaak

moelijkheden ervaren gerelateerd aan financiële, sociale, juridische en ethische kwesties (14,15)

2.2 Innovatief werkgedrag

2.2.1 Definitie innovatief werkgedrag

De meest geciteerde definitie van innovatief werkgedrag is dezelfde definitie als de definitie van innovatie door West en Farr genoemd in kopje 2.1.1 (12).

2.2.2 Tekortkoming definitie innovatief werkgedrag

Volgens de definitie van West en Farr is er alleen sprake van een innovatie wanneer het een positief effect met zich meebrengt. Een innovatie is dus resultaatafhankelijk. Echter, wanneer deze definitie toegepast zou worden op het innovatief werkgedrag van een werknemer, dan zou dit betekenen dat een werknemer alleen innovatief werkgedrag vertoont wanneer de implementatie van de innovatie succesvol is. Wanneer een idee achteraf niet effectief blijkt te zijn, maar de werknemer hier wel tijd in investeert, zal er geen sprake zijn van innovatief werkgedrag(16).

Om deze tekortkoming tegemoet te komen, is er een nieuwe definitie geformuleerd die als volgt luidt: *“Innovatief werkgedrag is elk werknemersgedrag gericht op de generatie, introductie en/of toepassing (binnen een rol, groep of organisatie) van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw en vermoedelijk gunstig zijn voor de relevante adoptie-eenheid(16).*

2.2.3 Dimensies van innovatief werkgedrag

Innovatief werkgedrag wordt door vele onderzoeken onderscheiden in verschillende dimensies die te linken zijn aan de verschillende fasen van het innovatieproces. In dit onderzoek worden de dimensies van innovatief werkgedrag, zoals beschreven door De Jong en Den Hartog, onderscheiden. De verschillende dimensies zijn: Idee exploratie, idee generatie, idee promotie en idee implementatie(17).

Een innovatieproces wordt vaak gestart door een probleem dat zich voordoet. Deze trigger kan een bedreiging zijn of een kans om de omstandigheden te verbeteren. Drucker (18) identificeerde zeven oorzaken die een innovatieproces in gang kunnen zetten. Deze zeven oorzaken zijn: onverwachte successen, gebeurtenissen of mislukkingen; verschillen tussen de huidige gang van zaken en hoe de gang van zaken zou moeten zijn; procesbehoeften als reactie op mislukkingen of problemen; veranderingen in de markt of industrie, demografische veranderingen; perceptie veranderingen; en nieuwe kennis.

Idee-exploratie is het zoeken naar hoe huidige diensten, producten of processen verbeterd kunnen worden. Er worden in deze fase problemen of kansen herkend waarna alternatieve manieren worden bedacht dit te verbeteren of aan te grijpen(17).

Hierna volgt de idee-generatie fase waarin er ideeën gegeneerd worden met betrekking op nieuwe producten, processen of diensten. Het kan ook betrekking hebben op ideeën voor het betreden van nieuwe markten of het verbeteren van huidige werkprocessen. Bovenal zijn het ideeën die als oplossingen dienen voor geïdentificeerde problemen(17).

Vervolgens zullen de gemaakte ideeën gepromoot moeten worden. Dit gebeurt in de idee-promotie fase. Ideeën moeten gepromoot worden zodat de relevantie bekend is. Voor veel ideeën is het onzeker of de kosten van het ontwikkelen en implementeren opwegen tegen de voordelen van het idee. Hierdoor treedt er vaak weerstand op. In de idee-promotie fase moet

steun gevonden worden en moeten er coalities gevormd worden door vertrouwen en enthousiasme voor de innovatie te krijgen(17).

Ten slotte zullen de gegeneerde ideeën geïmplementeerd moeten worden. Hiervoor is veel inzet en resultaatgerichte instelling voor nodig. Deze fase omvat ook het onderdeel maken van de innovatie in de reguliere werkprocessen en werkgedrag(17). In het ontworpen figuur hieronder is een visualisatie weergegeven van de dimensies van innovatief werkgedrag.



Figuur 1: Multidimensionale conceptualisatie van innovatief werkgedrag

2.3 Innovatievermogen

2.3.1 Definitie innovatievermogen

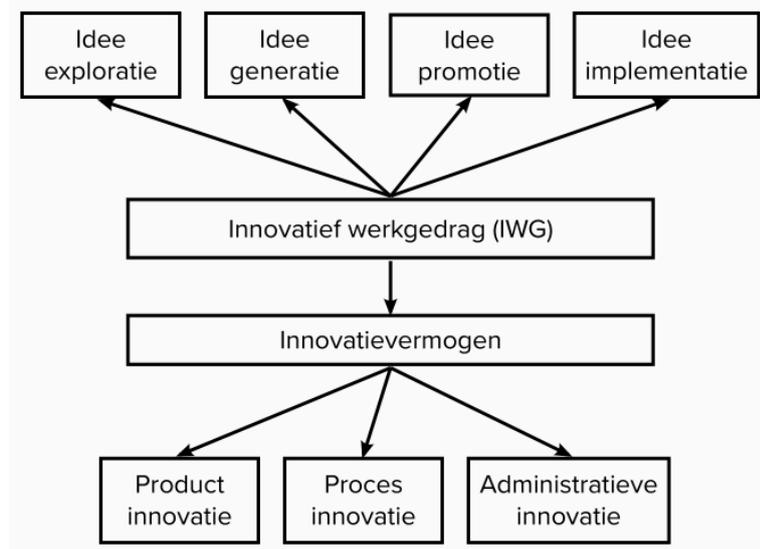
Een organisatie moet voldoende innovatief vermogen hebben om een blijvende stroom aan innovaties te kunnen realiseren. Brown en Eisenhardt (19) stellen dat de medewerkers van een organisatie centraal staan in het innovatieproces. De medewerkers zijn de mensen die met vage concepten en ideeën komen en deze om kunnen zetten in succesvolle innovaties. De kern van innovatief vermogen zijn de motivatie, vaardigheden en kennis van de medewerkers die betrokken zijn bij het innovatieproces(3). Dus er kan gesteld worden dat innovatief werkgedrag dan ook een grote rol speelt in het innovatief vermogen van een organisatie.

Innovatief vermogen valt dan ook te definiëren als: *“Innovatief vermogen is een noodzakelijke voorwaarde voor een organisatie om een permanente stroom van innovaties te realiseren. Het is het vermogen van de ondernemer en zijn medewerkers om ideeën te genereren en te ontwikkelen en deze ideeën succesvol te implementeren in nieuwe of verbeterde producten, diensten, technologieën, werkprocessen of marktomstandigheden”* (16).

2.4 Relatie tussen innovatief werkgedrag en innovatievermogen

Uit de literatuur is gebleken dat een organisatie met hoog innovatief werkgedrag onder de medewerkers een vergroot innovatievermogen geniet. Buranakul et al. hebben onderzoek gedaan naar deze relatie tussen innovatief werkgedrag en innovatievermogen (20). Zij hebben een causaal model opgesteld met de relaties van innovatief werkgedrag, innovatievermogen en kennis delend gedrag. Middels dit onderzoek is bewezen dat innovatief werkgedrag een positieve invloed heeft op het innovatievermogen van een organisatie (20). Het model (figuur 3) dat op de volgende pagina is weergegeven is een vereenvoudigde versie van het model dat Buranakul et al. hebben opgesteld. De dimensies van innovatief werkgedrag en innovatievermogen zijn ook weergegeven in het model. Uit onderzoeken van Buranakul et al. en De Jong en Den Hartog is gebleken dat innovatief werkgedrag een positieve invloed heeft op alle vier de dimensies (17,20). Het onderzoek van Buranakul et al. bewijst de positieve invloed van innovatievermogen op zijn dimensies (20). Er kan dus geconcludeerd worden dat een organisatie met hoog innovatief werkgedrag onder de werknemers een hogere mate van innovatievermogen geniet. Een hoge mate van innovatief werkgedrag resulteert in een vergroot innovatievermogen. Dit resulteert in meer innovatieresultaten (20). Het is dus van belang een groot innovatievermogen te hebben om innovatieresultaten te bereiken. Wanneer medewerkers een hoge mate van innovatief werkgedrag vertonen, zal het innovatievermogen toenemen.

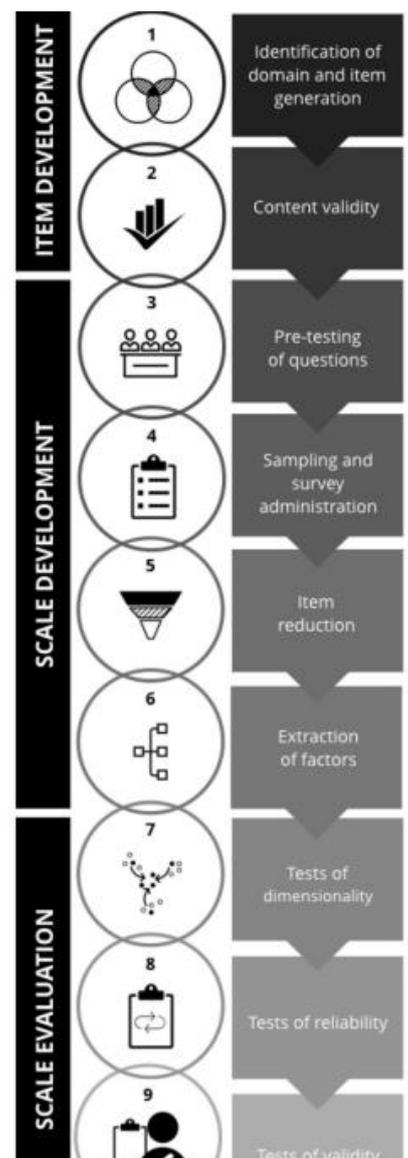
Echter er zijn andere componenten waaruit het innovatievermogen van een organisatie bestaat. Het is dus van belang ook deze componenten toe te voegen aan het meetinstrument en niet alleen de dimensies van innovatief werkgedrag te includeren.



Figuur 2: Conceptueel model relatie innovatievermogen en innovatief werkgedrag

2.5 Meetinstrumenten ontwikkelen

Meetinstrumenten meten gedrag, attitudes en hypothetische scenario's waarvan verwacht wordt dat ze bestaan doordat het in de literatuur beschreven staat. Meetinstrumenten leggen gedrag, acties en gevoelens vast die niet vastgelegd kunnen worden in een enkele variabele of item (4). Meetinstrumenten worden in grote getalen ontwikkeld om sociale, psychologische en gezondheidsgedragingen en ervaringen te meten. Tijdens het ontwikkelen van meetinstrumenten moeten er veel stappen worden ondergaan. Ondanks dat er veel literatuur te vinden is over het ontwikkelen van een meetinstrument, zijn er grote aantallen onvolledige schalen gebruikt om fysieke, mentale en gedragskenmerken te meten (4). Dit is volgens Boateng et al. te wijden aan het jargon dat binnen de literatuur gebruikt wordt voor de gebruikte technieken voor het ontwikkelen van een meetinstrument. Boateng et al. hebben een model ontwikkeld dat het proces van het ontwikkelen van een meetinstrument op een zo eenvoudig mogelijke manier weergeeft. In dit onderzoek is het model voor het ontwikkelen van een meetinstrument van Boateng et al. leidend(4). Dit model is gefocust op het ontwikkelen van een meetinstrument voor gezondheids-, sociale- en gedragswetenschappen. Dit



Figuur 3: Overzicht van de fasen voor het ontwikkelen van een meetinstrument(4)

onderzoek valt ook binnen deze wetenschappen. Het model van Boateng et al. is dan ook geschikt voor dit onderzoek.

Het maken van een meetinstrument bestaat uit drie hoofdfasen, namelijk: itemontwikkeling, schaalontwikkeling en schaalearvaluatie. Deze hoofdfasen bestaan uit in totaal negen fasen. In figuur 4 is een overzicht te zien van deze hoofdfasen en fasen (4). Itemontwikkeling is het ontwikkelen van items voor het meetinstrument. Deze hoofdfase bestaat uit het identificeren van de te onderzoeken variabelen, de itemgeneratie en het bepalen van de inhoudsvaliditeit. De tweede hoofdfase is schaalontwikkeling. In deze hoofdfase wordt een pre-test van de items uitgevoerd. Ook wordt hierin bepaald op welke manier de gevonden data geadmistreerd wordt en wordt de steekproefomvang bepaald. De laatste fasen van deze hoofdfasen zijn het reduceren van items en de extractie van latente factoren. Ten slotte vindt de schaalearvaluatie plaats. In deze fase vindt een dimensionaliteitstest plaats. Dit is het testen of de latente constructen hetzelfde zijn als de hypothesen. De allerlaatste twee stappen omvatten het testen van de betrouwbaarheid en validiteit van het meetinstrument (4).

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke werkwijze wordt gehanteerd om tot een antwoord te komen van de onderzoeksvraag. Het onderzoeksdesign zal eerst worden besproken, gevolgd door de methode van data verzamelen. Hierna zal beschreven worden hoe de onderzoekspopulatie geïnccludeerd zijn. Ten slotte zal worden toegelicht welke analysemethoden zijn toegepast voor de data-analyse. Hierin zijn ook de ethische overwegingen opgenomen die plaatsvonden voor het onderzoek.

3.1 Onderzoeksdesign

In dit onderzoek is een instrument ontwikkeld om het innovatievermogen van een STZ-huis te meten. Dit meetinstrument is ontwikkeld door gebruik te maken van het model voor schaalontwikkeling en validatie van Boateng et al.(4). Er is voor dit model gekozen omdat de fasen beschreven in dit model veel gebruikt worden binnen de gezondheids-, sociale en gedragswetenschappen, waar dit onderzoek zich ook onder schaaft. Ook zijn de fasen in het model uitgebreid en eenvoudig uitgelegd. Dit reduceert de kans op het foutief uitvoeren van de fasen. De eerste fasen die in het model zijn beschreven, zullen worden uitgevoerd. Het ontwikkelen van een meetinstrument is een tijdrovend proces. De gegeven tijd waarin dit onderzoek uitgevoerd moet worden, laat het niet toe alle fasen te doorlopen. Hierdoor is er voor gekozen enkel de eerste vijf fasen uit te voeren. Vervolgonderzoek zal de daaropvolgende fasen moeten uitvoeren. In de eerste drie fasen worden de definities van alle determinanten en de meetitems van deze determinanten vastgesteld. In deze fasen worden de constructidentificatie en itemgeneratie (fase 1) en inhoudsvaliditeit (fase 2) omvat. In de vier opeenvolgende fasen vinden het pre-testen (fase 3), de enquête administratie en de bepaling van steekproefomvang (fase 4) en de itemreductie (fase 5) en de factorextractie (fase 6) plaats. In de laatste fasen vindt de schaalearvaluatie plaats middels het testen van de dimensionaliteit (fase 7), betrouwbaarheid (fase 8) en (construct)validiteit (fase 9). Dit onderzoek focust op de eerste vijf fasen. In de tabel op de volgende pagina is een visualisatie van de fasen die in dit onderzoek worden doorlopen te zien.

	Fase omschrijving	Doel	Procedure
	Fase 1: Constructidentificatie	Definitie van het construct bepalen	Literatuuronderzoek
	Itemgeneratie	Items opstellen die aansluiten op de determinanten	Literatuuronderzoek
	Fase 2: Contentvaliditeit	Evaluatie door experts en gezichtsvaliditeit bepalen	Interviews
	Fase 3: Pre-testen van de schaal	Optimaliseren van de meetschaal met behulp van experts	Interviews
	Fase 4: Enquête administratie en steekproefomvang	Bepalen methode van administratie en steekproefomvang	Literatuuronderzoek
	Fase 5: Itemreductie	Items reduceren	Vervolgonderzoek voert statistische analyses uit

Tabel 1: Overzicht fasen van het ontwikkelen van een meetinstrument gebruikt in dit onderzoek

3.2 Data verzameling

De data die verzameld is, is afkomstig vanuit het literatuuronderzoek en afgenomen enquêtes en interviews. Het literatuuronderzoek dient ter identificatie van de determinanten van innovatievermogen. De enquête zal twee keer empirisch getest worden. Na het afnemen van de eerste enquête, zijn de deelnemende respondenten aansluitend geïnterviewd. De eerste enquête is een concept van het uiteindelijk meetinstrument voor innovatievermogen van een STZ-huis. De tweede enquête is de geoptimaliseerde versie van hetzelfde meetinstrument voor innovatievermogen van een STZ-huis. Het ontwikkelen van deze enquête, en dus het meetinstrument, is fase voor fase beschreven in de volgende paragrafen.

3.2.1 Itemontwikkeling

Fase 1: Constructidentificatie en itemgeneratie

Constructidentificatie

Er is literatuuronderzoek uitgevoerd om het te meten construct te identificeren. De gekozen definitie voor innovatievermogen is de definitie van Alum en Drucker (16). Deze is te vinden in paragraaf 2.3.1.

De gekozen dimensies zijn de categorieën komend uit de organisatie-georiënteerde traditie uit het model van De Jong en Brouwer (3). Het model van de Jong en Brouwer is een systematisch review artikel. Zij hebben beoogd alle determinanten van innovatievermogen te vinden. Hiermee kan er worden gezegd dat het model bestaande uit de determinanten volledig is. Er is gekozen om enkel de determinanten afkomstig uit de organisatie-georiënteerde traditie op te nemen in de enquête. Deze determinanten zijn afkomstig uit de categorieën: mensen karakteristieken, strategie, cultuur, structuur, beschikbaarheid van middelen en netwerkactiviteiten. Deze keuze is gemaakt omdat STZ meer kennis wil vergaren over het innovatief werkgedrag van hun medewerkers. In deze vorm van innovatieonderzoek staat het innovatieproces centraal. Het onderzoekt hoe specifieke diensten en producten worden ontwikkeld en geeft de organisatieprocessen, rollen en structuren weer die verband houden met het verbeteren van de serviceontwikkeling. Ook staat de idee-generatie vanuit de werknemer hier centraal (18). De

determinanten uit dit model zijn specifiek beschreven. Dit maakt het mogelijk voor de STZ-huizen specifieke verbeteringen door te voeren. De keuze voor dit model en niet een ander model voor innovatief werkgedrag is gebaseerd op het feit dat hoog innovatief werkgedrag niet automatisch resulteert in innovatieprestaties(20) . Om te kunnen presteren omtrent innovatie is het noodzakelijk om een innovatie infrastructuur te hebben binnen de organisatie. Innovatief werkgedrag verhoogd het innovatievermogen en daarmee de innovatieprestaties, maar het faciliteert het innovatieproces niet (20). Het innovatieproces kan enkel plaatsvinden wanneer de componenten van innovatievermogen gefaciliteerd worden (20).

De categorie bedrijfskenmerken zal niet worden besproken. Deze categorie is namelijk afkomstig uit de economisch-georiënteerde traditie en staat dus niet in direct verband met het innovatief werkgedrag van de werknemer in de ziekenhuiszorg (3). De determinanten zijn ook onderverdeeld in beheersbare en onbeheersbare categorieën. Dit verschil houdt de mogelijkheid van de medewerker om invloed uit te oefenen op de desbetreffende determinant in. De onbeheersbare categorieën zullen niet worden besproken doordat deze niet beheersbaar zijn voor de werknemer zelf en er dus geen uitoefening op kan plaatsvinden door de werknemer. Het innovatief werkgedrag van de werknemer zal deze determinanten dus niet kunnen veranderen.

Itemgeneratie

In de vorige stap is het construct afgebakend. Vervolgens vindt de itemgeneratie, ook wel vraagontwikkeling genoemd, plaats. De determinanten afkomstig uit het model van De Jong en Brouwer zijn geoperationaliseerd. De Jong en Kemp hebben een vervolgstudie gedaan door een empirische test te doen van het causale model dat zij hebben ontwikkeld (21). Echter, de operationalisatie van de determinanten is niet gepubliceerd. In dit onderzoek zijn de determinanten dus nogmaals geoperationaliseerd. Ook is de vervolgstudie van De Jong en Kemp gefocust op kleine- tot middelgrote bedrijven in de dienstverlenende sector. Dit onderzoek focust op grote dienstverlenende bedrijven uit de quataire zorgsector. Dit kan betekenen dat de determinanten uit de studie van De Jong en Kemp en deze studie anders zijn geoperationaliseerd.

De meeste determinanten zijn niet direct meetbaar doordat het relatief abstracte begrippen zijn. Het is dus noodzakelijk om de variabelen meetbaar te maken door middel van meerdere indicatoren. Er is voor gekozen om de determinanten te meten aan de hand van meerdere items. Een indicator bestaande uit meerdere items is immers meer valide en betrouwbaarder dan een indicator bestaande uit een item (22). In bijlage 2 is de operationalisatie per variabele te zien.

Er is gekozen voor het gebruik maken van de 5-puntslikertchaal om de indicatoren te meten. Deze keuze is gemaakt omdat de Likert-schaal het mogelijk maakt meningen en houdingen, die lastig te kwantificeren zijn, te onderzoeken (4). De 5-puntslikertschaal waarvoor is gekozen heeft de volgende vijf waarden:

- Volledig mee oneens;
- Mee oneens;
- Neutraal;
- Mee eens;
- Volledig mee eens;

Overigens is er ook de mogelijkheid "Weet ik niet/ Niet van toepassing" toegevoegd zodat een vraag waarop de respondent geen antwoord weet niet foutief ingevuld kan worden. Ook was het

mogelijk een opmerking te plaatsen. Opmerkingen kunnen immers belangrijke informatie bevatten over de items.

Fase 2: Inhoudsvaliditeit

Inhoudsvaliditeit is de mate waarin de constructen van het te meten kernconstruct worden gemeten met het meetinstrument. De items moeten dus meten wat ze geacht worden te meten. Inhoudsvaliditeit wordt grotendeels beoordeeld door experts (4). Deze experts hebben kennis van het onderwerp. Een goede methode om de inhoudsvaliditeit te beoordelen is door gebruik te maken van de gezichtsvaliditeit. Gezichtsvaliditeit is de mate waarin de respondenten beoordelen dat de items van een meetinstrument het beoogde construct meten (4). In dit onderzoek is de gezichtsvaliditeit gemeten aan de hand van de responsies van de experts op gebied van innovatie in een STZ-huis door het afnemen van interviews. Er zijn vijf respondenten benaderd die werkzaam zijn op een STZ-locatie en experts zijn op het gebied van innovatie. De wijze van werving van deze respondenten wordt besproken in 3.3.1. De respondenten werden gevraagd tijdens het invullen van de enquête opmerkingen te maken over de items. Tijdens het interview is hierop doorgevraagd. Items die de experts als overbodig, niet relevant of niet gerelateerd aan het construct vonden zijn aangepast dan wel verwijderd uit het meetinstrument.

3.2.2 Schaalontwikkeling

Fase 3: Pre-testen van de schaal

Het uitvoeren van een pre-test van de schaal is van belang om te zorgen dat de items zinvol zijn voor de doelgroep. Een pre-test bestaat uit twee componenten; het testen van de mate waarin de vragen het construct weerspiegelen en het testen van de mate waarin de antwoorden van de items geldige metingen zijn.

De enquête is uitgezet onder innovatieteamleden van de STZ-huizen. Nadat de respondenten de enquête hadden ingevuld, is hen gevraagd deel te nemen aan een interview. Vijf respondenten gaven aan geïnterviewd te willen worden. Al deze vijf innovatieteamleden, werkzaam binnen het Jeroen Bosch ziekenhuis, Ziekenhuisgroep Twente of Zuyderland Medisch Centrum, zijn geïnterviewd.

In dit onderzoek is er gekozen voor het afnemen van semigestructureerd interviews onder experts op het gebied van innovatie, namelijk de innovatieteamleden. Innovatieteamleden zijn werknemers die parttime of fulltime werkzaam zijn binnen het innovatieteam van het desbetreffende STZ-huis. Zij houden zich bezig met alle activiteiten rondom innovatie binnen het STZ-huis. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat dit type interview het mogelijk maakt de respondenten vrij te laten antwoorden doordat de vragen bestaan uit open vragen. Ook maakt een semigestructureerd interview het mogelijk voor de interviewer van vragen te veranderen of dieper op een bepaalde vraag in te gaan. Dit zorgt ervoor dat de volledige expertise van de respondent benut kan worden (4).

Het interviewschema is te vinden in bijlage 3. De duur van het interview bedroeg vijftien à twintig minuten. De respondenten werden vragen gesteld over wat innovatievermogen volgens hen inhoudt. Dit is gedaan om te bepalen of er determinanten van innovatievermogen zijn die nog niet zijn opgenomen in het meetinstrument. Vervolgens is gekeken naar de mate waarin de respondenten “Weet niet/ Niet van toepassing” hebben ingevuld op de items. In het interview is gevraagd wat maakt dat er voor deze antwoordmogelijkheid is gekozen. Ook is er gekeken naar de opmerkingen die geplaatst waren door de respondenten. Deze opmerkingen zijn meegenomen in het interview. Ook is er gevraagd naar het gebruiksgemak van de enquête. Dit interview maakt het mogelijk items aan te passen, te verhelderen of te verwijderen wanneer de respondenten aangeven dat de vragen niet duidelijk zijn. Ook kunnen er items toegevoegd worden om het meetinstrument te optimaliseren. Suggesties over het gebruiksgemak zullen ook worden meegenomen in de analyse.

Fase 4: Enquête administratie en steekproefomvang

In dit onderzoek is gekozen de verzamelde data te verwerken met behulp van computerassistentie. De enquête is ontworpen aan de hand van het computerprogramma Qualtrics. De dataset is ook opgeslagen in dit programma. De interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd aan de hand van een transcriptieprogramma. De transcripten zijn hierna gecontroleerd op fouten.

In dit onderzoek is ervoor gekozen het meetinstrument te testen op een heterogene steekproef. Dit is een steekproef die de doelpopulatie weerspiegelt. Het verbeterde meetinstrument is uitgezet bij STZ-huizen. De benodigde steekproefomvang is afhankelijk van verschillende aspecten waaronder de mate van variatie tussen de variabelen en de verhouding van het aantal variabelen van een construct. Idealiter zijn er per item tien respondenten (verhouding 10:1). Echter, sommige onderzoeken suggereren dat het aantal respondenten onafhankelijk is van het aantal items. Clark en Watson bevelen het gebruiken van 300 respondenten aan na de eerste pre-test, maar andere onderzoekers hebben hier weer ander ideeën over (23). Kortom er is geen itemratio die voor alle soorten enquêteonderzoek werkt. Wel is een grotere steekproefomvang of respondent-itemratio altijd beter. Grotere steekproefomvangs of respondent-itemratio's impliceren namelijk meer stabiele factorladingen, lagere meetfouten en generaliseerbare resultaten naar de echte populatie (4).

Fase 5: Itemreductie

De enquête is nogmaals uitgezet op een heterogene steekproef als pilotstudie. Aan de enquête is de vraag naar functie toegevoegd. De functie van de respondent kan namelijk belangrijke informatie geven over het verschil in kennis tussen verschillende afdelingen. Vervolgens wordt er itemreductie uitgevoerd om te garanderen dat enkel functionele, intern consistente en spaarzame items worden opgenomen in het meetinstrument. Het doel is dan ook het identificeren van items die niet of weinig gerelateerd zijn aan het te bestuderen construct en deze verwijderen of wijzigen. In dit onderzoek wordt de itemreductie uitgevoerd door gebruik te maken van de afleider efficiëntie analyse. Door een afleider toe te voegen aan de antwoordmogelijkheden, kan worden bepaald of de items goed geconstrueerd, zinvol en functioneel zijn. In dit onderzoek wordt dit gedaan door de antwoordmogelijkheid "Weet niet/Niet van toepassing" toe te voegen. Respondenten met de juiste kennis zullen deze antwoordmogelijkheid niet kiezen, maar respondenten die de vraag niet begrijpen of niet de juiste kennis hebben zullen wel voor deze antwoordmogelijkheid kiezen. Het meetinstrument dient ingezet te worden onder de medewerkers van de STZ-huizen. Het is van belang dat de items uit het meetinstrument voor eenieder van deze medewerkers in te vullen is. Echter, in dit onderzoek zullen geen statistische analyses worden uitgevoerd. Hierdoor is ervoor gekozen om geen items te reduceren. Wel worden de items waar "weet niet/niet van toepassing" op is geantwoord toegevoegd aan de resultaten.

3.2.3 Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek worden de ziekenhuizen die aangesloten zitten bij STZ onderzocht. STZ is de vereniging van topklinische ziekenhuizen die samen werken aan betere patiëntenzorg. STZ bestaat uit 27 topklinische ziekenhuizen die allen gevestigd zijn in Nederland. De deelnemende respondenten uit dit onderzoek zijn medewerkers binnen een van de STZ-huizen.

3.3 Werving respondententen STZ-huis

3.3.1 Werving pre-test enquête

De innovatieteammanagers van de STZ-huizen zijn benaderd door de onderzoeker per mail. De innovatieteamleden zijn per mail uitgenodigd deel te nemen door hun innovatieteammanager. De respondenten werd gevraagd om de enquête opgesteld in Qualtrics in te vullen.

De respondenten uit de eerste omvatten leden van het innovatieteam binnen het STZ-huis waar zij werkzaam zijn. Hier is voor gekozen omdat de leden van de innovatieteams de expertise hebben omtrent het onderwerp innovatie. Zij zijn dus experts op dat gebied en kunnen dus een betrouwbare beoordeling geven over de vragenlijst. Ook zijn zij degenen die verandering kunnen aanbrengen in het innovatieproces.

3.3.2 Werving interviews

In de enquête is gevraagd aan de respondenten deel te nemen aan een interview. Hen is gevraagd naam, emailadres, en voorkeurstijdvak voor het afnemen van het interview in te vullen. Hierbij is ook vermeld dat de anonimiteit door het meedoen van het interview niet meer gewaarborgd is. De respondenten hebben ingevuld dat ze op de hoogte hiervan zijn. Vervolgens zijn de respondenten per mail benaderd. In totaal zijn er zes respondenten geworven voor de enquête waarvan er vijf geïnterviewd wilden worden. Deze zijn alle vijf geïnterviewd.

3.3.3 Werving pilot enquête

De werving van de respondenten van de pilot enquête is op verschillende manieren gedaan. Allereerst heeft de onderzoeker de voorzitter van JongSTZ benaderd en gevraagd de enquête naar hun maillijst te sturen. De voorzitter van JongSTZ heeft de enquête vervolgens naar de maillijst gestuurd. Ook is de beleidsadviseur innovatie en zorgtransformatie van STZ benaderd. De beleidsadviseur is gevraagd de uitnodiging naar de enquête op MijnSTZ te zetten. Dit is een platform waar elke medewerkers van een STZ-huis berichten op kan zien en plaatsen. In de tabel hieronder is een overzicht te zien van de wijze van werving.

Werving	Methode van werving	Functie respondenten	Aantal geworven respondenten
<i>Pre-test enquête</i>	Benadering per mail naar de innovatieteammanager van het STZ-huis.	Innovatieteamlid	6
<i>Semigestructureerde interviews</i>	Benadering per mail nadat de respondent in de enquête aangaf geïnterviewd te willen worden.	Innovatieteamlid van het Jeroen Bosch Ziekenhuis, Ziekenhuisgroep Twente of Zuyderland Medisch Centrum	5
<i>Pilot enquête</i>	<ul style="list-style-type: none">• Oproep geplaatst op MijnSTZ• Uitnodiging in de maillijst van JongSTZ	Medewerker STZ-huis	7

Tabel 2: Overzicht werving respondenten

3.4 Data analyse

3.4.1 Data analyse pre-test enquête

Voor de data-analyse van de pre-test enquête is de data bestudeerd in het programma Qualtrics. De pre-test elimineert slecht geformuleerde items en zorgt voor het vergemakkelijken van de herziening van frasering. Dit is gedaan door de vragen waarop door de respondent “Weet niet/ Niet van toepassing” op geantwoord is te noteren. Ook zijn de opmerkingen van de respondenten geanalyseerd. De opmerkingen zijn niet gecodeerd. De opmerkingen zijn namelijk opgenomen in het interviewschema. Hierdoor zijn de opmerkingen gecodeerd in de transcripten van de interviews. Voorafgaan aan het interview zijn deze opmerkingen bestudeerd en zijn er steekwoorden opgenomen in het interviewschema. De interviewer kon zo tijdens het interview vragen formuleren rondom deze steekwoorden.

3.4.2 Data analyse interviews

De interviews met de respondenten zijn getranscribeerd. Dit is gedaan door gebruik te maken van het transcriptieprogramma Amberscript. Vervolgens zijn de transcripten gecontroleerd op fouten gemaakt door het transcriptieprogramma. Deze transcripties zijn vervolgens inductief open, axiaal en selectief gecodeerd (24). Inductief coderen maakt het mogelijk nieuwe theorieën, ideeën en concepten te onderzoeken. De interviews in dit onderzoek dienden ook om nieuwe componenten van innovatievermogen te onderzoeken. Er is begonnen met het open coderen. Dit is gedaan door labels aan tekstfragmenten te geven. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Er is gekeken of toegekende codes bij elkaar horen en een overkoepelende code(s) vormen. De codering is te vinden in bijlage 5. Ten slotte is er selectief gecodeerd. Dit is gedaan door relaties en verbindingen te leggen tussen de data. Belangrijke bevindingen per respondent rondom deze code zijn genoteerd. Dit is gedaan om een volledig overzicht te hebben in het analyseren van de data. Items die misten volgens de respondent zijn toegevoegd. Items die als onduidelijk werden ervaren door de respondenten zijn genoteerd en verduidelijkt gezamenlijk met de respondent. Items die als overbodig werden ervaren, zijn niet verwijderd uit de vragenlijst. Het verwijderen van items zorgt namelijk voor een vermindering van de constructdekking. In dit onderzoek zijn geen statische analyses uitgevoerd om te bewijzen dat het inkorten van de vragenlijst dezelfde constructdekking garandeert. Om deze redenen is ervoor gekozen de enquête niet in te korten.

Van de transcripten zijn per interview verslagen gemaakt. Deze zijn gemaild naar de respondent. Hen is gevraagd dit te controleren op eventuele miscommunicatie of misperceptie van de interviewer. Wanneer de verslagen goedgekeurd zijn door de respondenten, is de informatie in de resultaten opgenomen. De verslagen zijn te vinden in bijlage 6. Om de anonimiteit van de respondent te waarborgen, zijn de naam en de STZ-locatie waar de respondent werkzaam is, weggelaten.

3.4.3 Data analyse pilot enquête

Wederom is de data van de enquête bestudeerd in het programma Qualtrics. Er is gebruik gemaakt van de itemreductie techniek genaamd afleider efficiëntie analyse. De mate waarop “Weet niet/ Niet van toepassing” is geantwoord is een indicatie van de begrijpelijkheid en relevantie van het item voor de respondent. Geplaatste opmerkingen zijn geanalyseerd en genoteerd.

3.4.4 Ethische overwegingen

Er is informed consent nodig alvorens het gebruiken van de data afkomstig uit de enquête. In de enquête is daarom de vraag gesteld of de informatie gebruikt mag worden voor het onderzoek. De enquête is geanonimiseerd. Wel is er de mogelijkheid om het onderzoek per mail te ontvangen. Hiervoor is in de enquête de mogelijkheid toegevoegd een emailadres achter te laten. Hier is duidelijk bij vermeld dat de anonimiteit van de respondent hierdoor niet kan worden gewaarborgd. Ditzelfde geldt voor de respondenten van de pre-test die geïnterviewd zijn. Ook hen is gevraagd of ze op de hoogte zijn van het feit dat de anonimiteit niet meer gewaarborgd is.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het literatuuronderzoek, de pre-test, de interviews en de pilot-studie beschreven. Allereerst zullen de gevonden componenten van innovatievermogen worden beschreven. Vervolgens worden de responsen van de pre-test enquête, ingevuld door leden van de innovatieteams van STZ-locaties, geanalyseerd. Hierna volgen de resultaten van de interviews met de innovatieteamleden. De redenen van de geplaatste opmerkingen en de keuze voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/ Niet van toepassing” worden hier beschreven. Dit wordt onderbouwd door het geven van citaten van de respondenten uit de interviews. De veranderingen van de pre-test enquête naar het geoptimaliseerde meetinstrument worden ook beschreven. Tot slot worden de resultaten uit de pilotstudie besproken.

4.1. Determinanten van innovatievermogen afkomstig uit literatuuronderzoek

In de literatuur zijn er ongeveer 50 factoren, gevonden door De Jong en Brouwer, benoemd die innovatievermogen beïnvloeden. De Jong en Brouwer verdelen deze factoren, op basis van literatuuronderzoek, in negen categorieën die bepalend zijn voor het innovatief vermogen van een SME. Zij beweren dat wanneer een organisatie deze negen kenmerken heeft, de idee-generatie en daarmee het innovatievermogen groter is (3).

4.1.1 Keuze determinanten in het meetinstrument

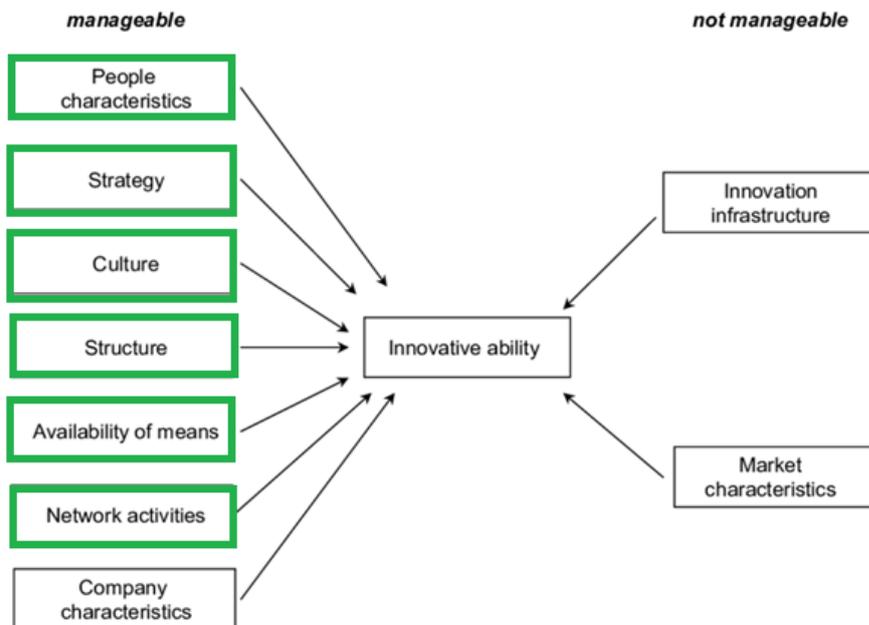
In het conceptuele model (figuur 2) is er onderscheid gemaakt tussen beheersbare en niet beheersbare determinanten (3). De focus van dit onderzoek ligt op de beheersbare categorieën van het innovatievermogen die invloed hebben op het innovatief werkgedrag van de medewerkers. Deze keuze is gemaakt omdat STZ meer kennis wil vergaren over het innovatief werkgedrag van hun medewerkers. De onbeheersbare categorieën zullen niet worden besproken doordat deze niet veranderbaar zijn voor de werknemer zelf en er dus geen uitoefening op kan plaatsvinden door de werknemer (3).

Dit onderzoek gebruikt enkel de determinanten komend uit de organisatie-georiënteerde traditie. In deze vorm van innovatieonderzoek staat het innovatieproces centraal. Het onderzoekt hoe specifieke diensten en producten worden ontwikkeld en geeft de organisatieprocessen, rollen en structuren weer die verband houden met het verbeteren van de serviceontwikkeling. Ook staat de idee-generatie vanuit de werknemer hier centraal (25).

In tegenstelling tot een organisatie-georiënteerde traditie staat de economisch-georiënteerde traditie. Hierin ligt het analyiseniveau op macroniveau, in tegenstelling tot de organisatie-georiënteerde traditie waar het analyiseniveau op microniveau ligt. Markt- en organisatiekenmerken en infrastructuur worden gebruikt om O&O-uitgaven (onderzoeks- en ontwikkelingsuitgaven) en octrooiering te verklaren. De tekortkoming van deze traditie is dat er weinig tot niets bekend is over het daadwerkelijke innovatieproces en de rol van de werknemers

hierin (25).

De categorie bedrijfskenmerken zal niet worden besproken. Deze categorie is namelijk afkomstig uit de economisch-georiënteerde traditie en staat dus niet in direct verband met het innovatief werkgedrag van de werknemer (3). In figuur 2 is de categorisatie conceptualisatie van de factoren van innovatievermogen van een SME weergegeven (3). Dit model is afkomstig uit het literatuuronderzoek van De Jong en Brouwer. Om deze redenen is gekozen om enkel de groen omrandde determinanten te includeren in het meetinstrument.



Figuur 4: Categorisatie conceptualisatie factoren innovatievermogen van een SME (3)

4.1.2 Mensen karakteristieken

Zoals eerder genoemd staan de ondernemer en de werknemer centraal in het innovatieproces. De karakteristieken van mensen zijn onder te verdelen in vier subcategorieën.

i. Bereidheid om risico's te nemen

De bereidheid om risico's te nemen betekent dat de leidinggevende en werknemer onzekerheden accepteren. Werknemers voelen zich op hun gemak bij onzekere situaties en de tolerantieniveaus voor het maken van fouten zijn hoger.

Het vermijden van fouten en geen risico's durven nemen zorgt voor een lage creativiteit en een laag innovatief vermogen van een organisatie (3). Medewerkers moeten hun ideeën durven voor te stellen en verder te ontwikkelen. Wanneer dit mislukt, moet dit niet gezien worden als een mislukking maar als een leercurve en uitstel van succes (26).

ii. De inzet van de leidinggevende

Creatief gedrag wordt aangemoedigd wanneer een leidinggevende zich inzet voor innovatie. Hierdoor zullen werknemers ideeën genereren (3). De leidinggevende is verantwoordelijk voor het management en het formuleren van de missie en strategie van de innovatie. Het is aan de leidinggevende om zekerheid en vertrouwen te creëren voor het implementeren van een nieuwe innovatie. Medewerkers moeten zich vertrouwd voelen door de leidinggevende om zelf ideeën te genereren en te implementeren.

iii. Interne ondernemersactiviteit

Interne ondernemersactiviteiten zijn situaties waarin medewerkers op eigen initiatief activiteiten uitvoeren. Medewerkers vormen en delen meningen over de richting waarin een organisatie op moet gaan, wat klanten nodig hebben en welke markten interessant zijn voor de organisatie. Commercieel ingesteld, marktgericht zijn en kunnen omgaan met onzekerheden en risico's zijn ook kenmerken van interne ondernemersactiviteit (3).

iv. De aanwezigheid van interne capaciteiten, vaardigheden en competenties

Interne capaciteiten, vaardigheden en competenties refereren naar het hebben van inventieve, flexibele werknemers met de juiste opleiding en op de juiste plek actief binnen de organisatie. In een bureaucratische organisatie moeten veel stappen gezet worden voordat een innovatie geaccepteerd wordt. Vaardige, competente en flexibele medewerkers zijn dus nodig voor een organisatie om innovatief te zijn (3,27).

4.1.3 Strategie

Strategie en missie vormen een richtlijn voor de toekomstige activiteiten van een organisatie. Het is dan ook een belangrijke determinant van innovatief vermogen.

i. Missie

De missie van een organisatie is een verklaring met antwoorden op fundamentele vragen zoals: "Wat willen we bereiken?" en "Waarom bestaan we?". Een missie onderscheidt zich van een bedrijfsdoel doordat kwantitatieve en tijd gerelateerde elementen mist. Een missie omvat de normen en waarden van een organisatie (3).

Een missie is een belangrijke factor in het beïnvloeden en stimuleren van het gedrag van medewerkers binnen een organisatie. Volgens Bart (28) neemt het innovatief vermogen van een organisatie toe wanneer de missie het begrip innovatie omvat en wanneer deze missie duidelijk gecommuniceerd wordt aan de medewerkers. Het hebben van een heldere missie een voorwaarde is voor het succesvol implementeren van een productinnovatie (3).

ii. Innovatiedoelen in de strategie

Strategie vormt de richtlijn voor de toewijzing van inspanningen en middelen. Strategie is de specifiekere uitwerking van een missie. Strategische keuzes zijn fundamentele keuzes met langetermijneffecten (3).

Innovatiedoelstellingen moeten worden opgenomen in de strategie om te voorkomen dat de organisatie naar innovatie kijkt als tijdelijk proces(29). Een innovatiestrategie zorgt ervoor dat organisaties niet alleen innoveren om te voldoen aan de markt vraag of als reactie op de innovatie van de concurrent, maar voortduren focussen op innovatie. De medewerkers worden voortdurend gewezen op het belang van innovatie waardoor de medewerker-gedreven innovatie toeneemt. Een duidelijke strategie zorgt voor bewustwording van het strategisch belang van innovatie onder de medewerkers waardoor zij een actieve bijdrage leveren aan dit proces en het innovatief vermogen wordt vergroot. Innovatiestrategie zorgt voor motivatie onder de medewerkers (3).

4.1.4 Cultuur

De definitie van bedrijfscultuur is: "Bedrijfscultuur is de collectieve mentale programmering van de leden van een organisatie". Bedrijfscultuur omvat de informele structuur van een organisatie. De informele regels omvatten de normen en waarden van de organisatie en vertellen wat er

verwacht wordt van de werknemers. De cultuur motiveert medewerkers op creatief gedrag zonder de uitoefening van gezag en sterke belemmeringen van het bedrijf (3).

i. Tolerante controle

In organisatie met een tolerante controle zijn er weinig structuur of regels te vinden. De werknemers hebben relatief weinig zorgen over kostenbeheersing en de omgang tussen werkgever en werknemer is informeel. Hiertegenover staan organisaties met strikte controle waarin een sterke mate van discipline te zien is. De omgang tussen werkgever en werknemer is formeel. Een organisatie met een tolerante controle heeft een hoger innovatief vermogen (3). Tolerante controle is het meest geschikt voor het beheer van veel niet-gestandaardiseerde activiteiten die innovatieve bedrijven hebben. Een strikte controle biedt geen ruimte voor het genereren van ideeën vanuit de medewerkers. Dit omdat bij een strikte controle enkel de bestaande regels en procedures gevolgd mogen worden (30).

ii. Mensgerichtheid

Het is van belang een mensgerichte cultuur te hebben binnen een organisatie. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers zich gehoord voelen en dat de organisatie verantwoordelijkheid neemt voor het welzijn van de werknemers. De werkgever betreft zijn medewerkers regelmatig bij het nemen van beslissingen. Hiertegenover staan werkgerichte culturen waarin alleen het gedane werk van belang is en niet de medewerker zelf. In werkgerichte culturen hebben de medewerkers geen stem in het nemen van de besluiten.

Een mensgerichte cultuur vergroot het innovatief vermogen door de werknemers een stem te geven waardoor hun toewijding aan het werk wordt vergroot en ze meer ideeën zullen genereren (30). Daarentegen zijn werkgerichte culturen niet innovatief omdat ze enkel vaste procedures, taken en processen volgen (31). Er is geen ruimte om creativiteit te uiten waardoor innovatie uitblijft. Een mensgerichte cultuur is een voorwaarde voor innovatief succes (3).

iii. Openheid

De openheid van een bedrijf is de mate waarin een medewerker zich snel thuis voelt in de organisatie. Een open organisatiecultuur draagt bij aan het innovatief vermogen (30). In een open organisatiecultuur is er veel vertrouwen en respect. Hierdoor komen medewerkers sneller met nieuwe ideeën en voelen zij zich ondersteund in het delen van deze ideeën. Uit onderzoek is gebleken dat succesvolle innovatieve organisaties vrijwel zonder uitzondering een open organisatiecultuur hadden (26). Een open cultuur wordt door Gasperz (26) gedefinieerd als: "Organisaties die openstaan voor nieuwe ideeën en door de medewerkers voorgestelde veranderingen en het onderhouden van intensieve contacten met groepen die nieuwe gezichtspunten bieden".

iv. Resultaatgerichtheid

Er is onderscheid te maken tussen resultaatgerichte organisaties en procesgerichte organisaties. In resultaatgerichte organisaties is het resultaat belangrijker dan het proces om dit resultaat te realiseren. De werknemers zijn vrij om hun werk te doen zoals ze dat zelf willen, mits het resultaat bereikt wordt. Deze vrijheid draagt als intrinsieke motivatie bij aan de creativiteit van de werknemers (32). Het is wel van belang dat de werkgever duidelijke doelen opzet zodat de werknemer een richting heeft.

In resultaatgerichte organisaties durven werknemers meer risico te nemen dan in een procesgerichte organisatie waarin de nadruk vooral ligt op het volgen van procedures en regels (30). Het gemakkelijker handelen in onbekende en risicovolle situaties, dat mogelijk is in een resultaatgerichte organisatie, zorgt voor een hoger innovatief vermogen (32).

v. *Professionaliteit*

Een professionele cultuur draagt beter bij aan het innovatief vermogen van een organisatie dan een organisatiestructuur. In een professionele cultuur zijn de werknemers hoger opgeleid, denken meer aan de toekomst van het bedrijf en zijn meer betrokken bij hun baan. Daarentegen, in een organisatiecultuur zijn de werknemers lager opgeleid, minder toekomstgericht en meer betrokken bij de organisatie zelf dan bij hun baan (30). Ook is er in een professionele cultuur meer sprake van high-tech technology ten opzichte van een organisatiecultuur. Ook dit draagt bij aan het innovatief vermogen van de organisatie.

vi. *Verspreiding van informatie*

Een organisatie heeft een hoger innovatief vermogen wanneer de beschikbare informatie binnen een bedrijf verspreid wordt. Wanneer medewerkers over een grote diversiteit aan informatie beschikken zal de idee-generatie worden vergroot (3). De verspreiding van ideeën binnen een organisatie vergemakkelijkt wanneer er een goede interne communicatie is. Dit draagt op zijn beurt weer bij aan een cultuur waarin de meeste ideeën omgezet worden in actie. Dit vergroot het innovatief vermogen van een organisatie (33).

4.1.5 Structuur

Mintzberg (34) beschrijft verschillende structurele kenmerken die een stimulerend effect hebben op het innovatief vermogen van een organisatie. Deze kenmerken en hun effect zullen hieronder worden besproken.

i. *De-standaardisatie*

Zekerheid binnen een organisatie wordt vaak gemanaged door regels en procedures op te stellen om werkprocessen te standaardiseren. De-standaardisatie is de mate waarin de werkprocessen binnen een organisatie zijn vastgelegd in procedures en regels. Een hoge mate van standaardisatie heeft een negatieve invloed op het aantal succesvolle productinnovaties (34). Standaardisatie belemmert de flexibiliteit van een bedrijf volgens Burns en Stalker. Damanpour (33) zegt daarentegen dat de relatie tussen de-standaardisatie en innovatief vermogen afhangt van de fase in het innovatieproces. Tijdens de idee-generatie heeft de-standaardisatie een positieve invloed op het innovatief vermogen. Echter, tijdens de implementatiefase is er geen invloed van de-standaardisatie op het innovatief vermogen (33).

ii. *Verticale integratie*

Verticale integratie is de aanwezigheid van lage hiërarchie binnen een organisatie. Binnen organisaties met verticale integratie worden meer ideeën bedacht en uitgewisseld(34). Wanneer werknemers een directe communicatie hebben met de werkgever, zullen ze sneller feedback op hun ideeën krijgen en een duidelijker beeld krijgen van het innovatieproces (3).

iii. *Multifunctionele teams*

Interdisciplinaire activiteiten, waarin mensen met verschillende achtergronden samenwerken, zijn van groot belang voor het vergroten van het innovatief vermogen van een organisatie. Door de verscheidenheid aan informatie uit deze disciplinele aanpak bekijken werknemers problemen vanuit verschillende perspectieven. Hierdoor zullen ze nieuwe ideeën genereren voor innovaties. In een homogenen team daarentegen zullen er minder confrontaties plaatsvinden doordat alle medewerkers dezelfde bijdrage zullen leveren (34). Dit resulteert echter niet in een goed innoverend team, maar een team waarin het niet mogelijk is het innovatief vermogen te verhogen door gebrek aan verscheidenheid (32).

Het is van belang dat een team van tijd tot tijd wisselt van compositie. Dit is zodat de

communicatie tussen het bedrijf en het hechte team niet verdwijnt (35). Ook is het belangrijk dat ieder teamlid een specifieke rol heeft gebaseerd op zijn/haar capaciteiten om succesvolle innovatie te garanderen(35).

iv. Samenwerking tussen afdelingen

Naast verticale integratie is horizontale integratie belangrijk voor het verhogen van het innovatief vermogen. Horizontale integratie is het samenwerken tussen verschillende afdelingen binnen een organisatie. Veel horizontale contacten binnen een organisatie resulteren in een verscheidenheid aan beschikbare informatie. Met deze informatie kunnen de medewerkers ideeën genereren (3).

Innovatieve bedrijven hebben een sterke en directe relatie tussen de onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling en de verkoop- en productieafdelingen(31). Samen zorgen ze voor klanttevredenheid door innovaties te implementeren om de behoeften en voorkeuren van de klant tegemoet te komen.

v. Taaktoewijzing en uitbreiding

Zoals eerder benoemd is het van belang dat elke medewerker een specifieke rol toegewezen krijgt op basis van zijn/haar capaciteiten. De toegewezen taak moet niet te makkelijk zijn dat de medewerker zich verveeld, maar ook niet te moeilijk zijn dat de medewerker gestrest raakt of de controle verliest. Om succesvol te innoveren is een goede werknemer taakverdeling van belang. De werknemers moeten gemotiveerd en uitgedaagd worden een taak uit te voeren waardoor het innovatief vermogen verhoogd(32).

Ook is het van belang een taak uit te kunnen breiden. Dit zorgt voor nog meer uitdaging voor de medewerker door te promoveren. De taken moeten niet te specifiek geformuleerd worden en overlap vertonen met taken van andere medewerkers. Hierdoor zal er samenwerking ontstaan tussen de medewerkers en voelen de medewerkers niet alleen verantwoordelijkheid voor hun eigen taak. Door deze verantwoordelijkheid zullen de medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie waardoor ze sneller met innovatieve ideeën komen(3,36).

vi. Taakrotatie

Taakrotatie is het frequent wisselen van taken en banen onder de medewerkers. Door taakrotatie zijn de medewerkers meer op de hoogte van elkaars werk. Wanneer de taken en banen regelmatig gewisseld worden, ontstaan er flexibele werknemers met werkervaring in verschillende werkgebieden. Dit vergroot het creatieve potentieel van de organisatie (36). Taakrotatie vergroot de variatie en de betrokkenheid van de medewerkers in en organisatie. Dit resulteert in een hoger innovatief vermogen (37).

vii. Autonomie

Medewerkers die autonomie hebben zijn zelfstandig en vrij in hoe ze hun werk doen. Autonomie draagt bij aan het innovatievermogen van een organisatie omdat autonome medewerkers verscheidene competenties hebben. Dit stimuleert de betrokkenheid bij het werk waardoor de creativiteit en de ideegeneratie onder de werknemers toeneemt (36).

Gecentraliseerde processen en structuren bemeremen de innovatie omdat zij enkel gefocust zijn op het behoud van de status-quo en een vijandig klimaat creëren voor creativiteit (38)Echter, autonomie mag er niet voor zorgen dat de medewerkers de organisatiestrategie en het contact met andere collega's verliest.

Decentrale besluitvorming verhoogt het innovatief vermogen van organisatie. Werknemers die deelnemen aan de besluitvorming zijn een belangrijke bron van creativiteit en ideegeneratie (3). Daarentegen, centralisatie heeft een negatieve invloed op het innovatief vermogen doordat het centreren van de besluitvorming resulteert in een belemmering voor het vinden van innovatieve oplossingen.

viii. Beloningsstructuur

Een traditioneel beloningssysteem is niet effectief voor het bevorderen van het innovatief vermogen van een organisatie. In een traditioneel beloningssysteem worden namelijk het houden aan regels en procedures beloond. Bij innovatief werkgedrag zullen de medewerkers deze regels en procedures juist moeten bekritisieren. Er is dus een innovatief-belonende structuur nodig (3).

Onderzoek blijkt uit dat het innovatief vermogen verhoogd zal worden wanneer de teamprestatie beloond wordt en niet de individuele prestatie. Het innovatief vermogen van een bedrijf wordt immers verhoogd door samenwerking en informatie-uitwisseling. Beloning zorgt ervoor dat medewerkers gemotiveerd worden samen te werken.

Er zijn twee soorten motivatie: excentrieke- en intrinsieke motivatie. Een excentriek gemotiveerde medewerker zal zijn werk gedwongen uitvoeren met als doel iets te verdienen zoals een promotie of geld of te voorkomen dat hij bijvoorbeeld loonsverlaging krijgt of ontslagen wordt. Deze manier van motiveren draagt echter niet bij aan het verhogen van het innovatief vermogen. De medewerker wordt niet geënthousiasmeerd voor een taak die als niet leuk wordt ervaren. Echter, intrinsieke motivatie verhoogt wel het innovatief vermogen van de organisatie. Wanneer een medewerker intrinsiek gemotiveerd wordt, zal deze medewerker interesse krijgen en geënthousiasmeerd worden voor een taak. De medewerker wordt uitgedaagd en zal zijn taken leuk vinden. Dit zorgt voor een verhoogd innovatief werkgedrag (32).

4.1.6 Beschikbaarheid van middelen

i. Vrijheid te experimenteren

De turbulente werkomgevingen waarin organisaties opereren tegenwoordig maken constante verandering noodzakelijk. Het is dus van groot belang voor organisaties om de bereidheid voor verandering door middel van experimenten te vergroten zodat de organisaties succesvol blijven.

Vrijheid om te experimenteren zorgt voor een verhoogde ideegeneratie doordat werknemers vrij zijn om met ideeën te komen en op een andere wijze te werken. Dit resulteert in een hoger innovatief vermogen(35) Innovatieve bedrijven maken tijd en geld beschikbaar voor productexperimenten en nemen de uitkomsten van de experimenten serieus. Dit creëert een klimaat waarin de werknemer met nieuwe ideeën durft te komen. Het experimenteren vergroot de kans op het ontwikkelen van succesvolle innovaties (31).

ii. Financiële middelen

Zoals net genoemd, is het van belang dat er geld geïnvesteerd wordt zodat er innovatie plaats kan vinden. Wanneer het bekend is dat er geen geld beschikbaar is, zullen werknemers niet gemotiveerd zijn om met nieuwe ideeën te komen (3). Een organisatie met voldoende financiële middelen zal een hoger innovatief vermogen hebben dan een organisatie met geen tot weinig financiële middelen.

Organisaties met voldoende financiële middelen hebben over het algemeen een onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling. Hier zullen nieuwe ideeën worden gegenereerd. Bedrijven die dus minder

financiële middelen hebben, zullen geen investeringen doen in zo'n afdeling en daardoor een lagere ideegeneratie hebben.

Een marge in de financiële middelen kan zorgen voor een verhoogd innovatief vermogen. Door de speling kan een organisatie fouten veroorloven en innovaties ontwikkelen die geen directe commerciële waarde hebben. Hierdoor zal de ideegeneratie onder medewerkers toenemen (33). Echter, er zijn ook onderzoeken gedaan waaruit blijkt dat deze marge het innovatief vermogen niet verhoogd. Deze onderzoeken pleiten juist voor een strikt budget waardoor de medewerkers gedwongen hun creativiteit te gebruiken om zelf voor financiële middelen te zorgen. Beide onderzoeken wijzen in elk geval uit dat een tekort aan financiële middelen de creativiteit en innovatie van de organisatie belemmert (32).

iii. Onderwijs en training

Training is een motiverende factor voor medewerkers om hun medewerker-gedreven innovatie te verhogen. Medewerkers appreciëren het wanneer ze de kans krijgen nieuwe kennis en ervaring op te doen. Het is niet de bedoeling dat de medewerkers verplicht gesteld worden de trainingen de te volgen over onderwerpen die hen niet enthousiasmeren en interesseren. Wanneer de medewerkers de trainingen volgen, zullen zij de problemen die spelen in de organisatie gemakkelijker analyseren en met oplossingen komen. De medewerkers zullen namelijk grotere kennis krijgen en meer ervaring opdoen wat resulteert in een vergroot creatief vermogen van de medewerkers (3).

Onderwijs en trainingen kunnen er ook voor zorgen dat de weerstand tegen innovatie verminderd wordt. Veel medewerkers zullen weerstand vertonen tegen verandering (8). Dit komt vaak doordat de medewerkers niet weten hoe ze hun werk moeten doen na het implementeren van de innovatie. Wanneer hierbij stilgestaan wordt en de medewerkers geëduceerd worden, zal deze weerstand verminderen (8).

iv. Gebruik van creatieve technieken

Creativiteit is het vermogen om kennis en ervaring opnieuw te combineren op een nieuwe manier die voor onverwachte oplossingen kan zorgen voor onopgeloste problemen. Creativiteit is ook het loslaten van het geprogrammeerde manieren en nieuwe benaderingen te creëren (35).

Het innovatief vermogen kan verhoogd worden door technieken toe te passen die het creatief vermogen van de medewerkers stimuleren. Door het verhogen van het creatief vermogen zullen de medewerkers meer in staat zijn ideeën en oplossingen te genereren. Deze creatieve technieken moeten bekend zijn bij de werkgever en toegepast worden (35).

De drie meest gebruikte creatieve technieken op groepsniveau zijn: brainstorming, morfologie en synectics (35). Bij brainstorm worden in groepsverband associatieve links gelegd door spontaan te reageren op elkaars geuite ideeën. Hierdoor ontstaan er veel associaties en dus nieuwe ideeën. Het is van belang dat er niet kritisch gereageerd wordt op elkaars ideeën zodat alle medewerkers met nieuwe ideeën durven te komen.

Bij de systematische creatieve techniek, morfologie, wordt het probleem aangekaart en onderverdeeld in deelvragen. Deze deelvragen worden vervolgens opgelost en gecombineerd tot totaaloplossingen. Door deze deeloplossingen te combineren tot een totaaloplossing komen er oplossingen waar nog niet eerder aan gedacht is (35).

In synetics wordt er afstand genomen van het probleem. De werknemers krijgen voldoende tijd het probleem te analyseren. De werkgever zal daarna de werknemers confronteren met totaal andere gedachten door bijvoorbeeld een willekeurig woord te noemen. De werknemers zullen dit woord proberen te associëren met het oorspronkelijke probleem. Door deze associatie kunnen nieuwe inzichten worden verkregen die leiden tot nieuwe ideeën (35).

4.1.7 Netwerkactiviteiten

i. Externe oriëntatie

Externe oriëntatie wil zeggen dat de organisatie intensieve contacten heeft met de omgeving. Organisaties met een externe oriëntatie creëren en verbeteren producten door kansen en bedreigingen van de werkomgeving te identificeren. Organisaties zijn niet in staat alle onderzoeken, ontwikkelingen en innovaties te beschermen tegen concurrenten waardoor deze kennis spill-overs kent. Deze spill-overs van kennis versterken de kansen voor innovaties bij andere organisaties. Organisaties kunnen zodoende leren van de kennis van de andere organisaties. Het innovatief vermogen wordt vergroot wanneer de organisatie op de hoogte is van de kennis en activiteiten van hun werkomgeving (39).

Het hebben van medewerkers die als taak hebben de externe oriëntatie te verhogen, zal resulteren in een verhoogd innovatief vermogen (29). Deze medewerkers zullen informatie verzamelen uit de werkomgeving van de organisatie. Ze kunnen informatie vergaren bij bijvoorbeeld de leveranciers, de concurrenten of andere partijen zoals de regering of politieke partijen (40).

ii. Klantoriëntatie

Een onderdeel in het bijzonder van externe oriëntatie is klantoriëntatie. Een organisatie die intensief contact onderhoudt met klanten en luistert naar de signalen van zijn klanten zal een vergroot innovatief vermogen hebben. Klant informatie is een waardevolle bron voor ideeën. Wanneer deze klant informatie gebruikt wordt, zullen er meer succesvolle innovaties plaatsvinden (41). Een organisatie moet de klanten zien als belangrijke zakenpartners. De klant heeft immers ervaring met de huidige producten en diensten van de organisatie en mogelijk ook met dat van de concurrent. Het uiteindelijke doel is de behoeften van de klant te bevredigen en dit kan alleen door intensief klantcontact te hebben (40).

iii. Coöperatie met andere organisaties

Technologische coöperatie wordt gedefinieerd als het samen ontwikkelen van een nieuw werkproces, product of het uitwisselen van kennis. Coöperatie met externe partijen is een bepalende factor voor het innovatief vermogen van een organisatie (3). De verscheidenheid aan beschikbare informatie zal toenemen doordat elke partij zijn kennis en vaardigheden deelt. Met deze informatie zal de probleemanalyse soepeler verlopen en zullen er creatievere ideeën en oplossingen worden gegenereerd. Hierdoor zal er meer idee-generatie plaatsvinden (3).

iv. Uitwisseling van technologie en informatie

Een organisatie kan ook technologie en informatie van externe partijen ontvangen in ruil voor geld. Net zoals bij bovenstaande determinant zal de vergrote hoeveelheid beschikbare kennis en vaardigheden resulteren in meer idee-generatie (3).

4.2 Resultaten pre-test enquête

In deze paragraaf worden de resultaten uit de pre-test enquête besproken. Allereerst zullen de karakteristieken van de respondenten besproken. Vervolgens worden de opmerkingen van de respondenten genoemd. Ook de items waar voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/Niet van toepassing” is gekozen, worden genoemd.

4.2.1 Karakteristieken respondenten

Alle zes respondenten zijn werkzaam binnen een STZ-locatie (100%). Ook zijn alle zes respondenten werkzaam in het innovatieteam van de STZ-locatie waar ze werkzaam zijn (100%). Eén respondent is werkzaam binnen het Jeroen Bosch Ziekenhuis (16,7%). Eén respondent is werkzaam binnen het Zuyderland Medisch centrum (16,7%). Drie respondenten zijn werkzaam binnen Ziekenhuisgroep Twente (50%). Eén respondent heeft “,” ingevuld als de STZ-locatie. Ook heeft deze respondent de items van de enquête niet ingevuld en de enquête dus niet succesvol afgerond. Deze respondent is daarom verwijderd uit de dataset. Vijf van de zes respondenten gaven aan geïnterviewd te willen worden (83,3%).

4.2.2 Opmerkingen van de respondenten op items

De pre-test enquête is ingevuld door vijf respondenten. De respondenten hebben opmerkingen geplaatst bij items. Zoals aangegeven in de methode in Paragraaf 3.3.1 zijn de opmerkingen niet gecodeerd. Ze zijn meegenomen in de interviews en zijn daarmee gecodeerd uit de transcripties van de interviews.

De opmerkingen bevatten voornamelijk toelichtingen op de keuze voor een antwoordmogelijkheid. De opmerkingen zijn die per item zijn gegeven, zijn te vinden in bijlage 7. Ook bevatten enkele opmerkingen informatie over hoe processen verlopen binnen het STZ-huis waar de respondent werkzaam is. Een enkele gaat over de formulering van het desbetreffende item. Dit item met de opmerking staat hieronder.

Item 11

“Ik ben bereid extra werkzaamheden te verrichten.”

Opmerking: *“Hoe definieer je “extra werkzaamheden”? Werkzaamheden die niet per se bij jouw rol/taken horen?”*

“Extra werkzaamheden” blijkt dus volgens de respondent onduidelijk te zijn. Extra werkzaamheden zal dus correcter moeten worden gedefinieerd. Dit is gedaan door een definitie toe te voegen aan het item. Dit is te vinden in paragraaf 4.3.6. Tabel 3 Opmerkingen van de respondenten op items uit de pre-test

4.2.3 Weet niet/ Niet van toepassing als antwoordmogelijkheid

Enkele items uit de pre-test enquête zijn beantwoord met “Weet niet/ Niet van toepassing”. De items waar hier sprake van is, zijn in de tabel op de volgende pagina weergegeven. Voor alle items geldt dat er door één respondent gekozen is voor deze antwoordmogelijkheid. Dit suggereert dat de items niet onbegrijpelijk zijn. De redenen van het kiezen voor deze antwoordmogelijkheid zijn achterhaald in de interviews. Mogelijk is er sprake van het per ongeluk aanklikken van de antwoordmogelijkheid of is er een persoon specifieke reden aan de orde. In paragraaf 4.2.2 staan de redenen voor de keuze voor deze antwoordmogelijkheid.

Itemnr.	Item
51.	Ik kan promoveren
62.	Ik krijg een promotie wanneer ik goed presteer
63.	Ik krijg een loonsverhoging wanneer ik goed presteer
72.	Ik ben verplicht onderwijs en trainingen te volgen.
74.	Er wordt mij uitgelegd hoe ik een innovatie moet gebruiken of toepassen.

Tabel 4 Items waarop "Weet niet/Niet van toepassing" is geantwoord

4.3. Resultaten interviews

In deze paragraaf worden de resultaten, die vanuit de interviews afgenomen met innovatieteamleden van een STZ-locatie, beschreven. Allereerst zullen de begripsomschrijvingen van innovatievermogen volgens de respondenten worden beschreven. Vervolgens zullen de redenen voor het kiezen van de antwoordmogelijkheid "Weet niet/Niet van toepassing" worden beschreven. Hierna volgen de verbeterpunten voor het meetinstrument genoemd door de respondenten. Dit begint met inhoudelijke verbeterpunten en wordt gevolgd door verbeterpunten rondom het gebruiksgemak van de enquête en de overige ervaringen rondom het gebruiksgemak. De resultaten worden onderbouwd met citaten van de respondent verkregen uit de interviews.

4.3.1 Begripsomschrijving van innovatievermogen volgens de respondenten

Volgens de respondenten bestaat innovatievermogen uit verschillende componenten. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat innovatievermogen het openstaan voor verandering en verbetering is van een organisatie. Een belangrijk aspect hierin is de mentaliteit van de medewerker. Drie van de vijf respondenten gaven aan dat een innovatieve mentaliteit onder werknemers nodig is voor een organisatie om innovatie te bewerkstelligen.

"Eigenlijk, ideaal gezien, wil je dat innovatie door de aderen van elke medewerker stroomt en dat je heel innovatief bent" (Respondent 2)

De toekomst is ook een term die vaak gebruik werd bij het omschrijven van innovatievermogen. Innovatie betekent volgens de respondenten vooroplopen, maar ook effectiever en efficiënter werken. De missie en visie voor de toekomst rondom innovatie is hierbij ook regelmatig genoemd.

"Ja dus echt met de tijd meegaan maar ook vooral voorlopen. En vooral dat, dat je als ziekenhuis zijnde, ook durft te veranderen en lef hebt dingen te doen omdat je de noodzaak ziet voor de toekomst." (Respondent 3)

Wanneer er specifiek gevraagd werd naar wat een ziekenhuis innovatief maakt, gaf het grotendeel van de respondenten aan dat hierin de patiënt een belangrijke rol speelt. Een ziekenhuis is volgens de meerderheid van de respondenten, innovatief wanneer de focus op de patiënt ligt. Een enkele respondent gaf aan een ziekenhuis niet innovatief te vinden. Volgens deze respondent moet een ziekenhuis te veel rekening houden met de omgeving, regels en financiële kaders om innovatief te zijn.

"Voor mij is dat je als patiënt de zorg ontvangt op de plaats en moment waarop het voor jou het beste is." (Respondent 5)

Ook werd bij deze vraag de visie vaak genoemd. De visie rondom innovatie moet volgens de respondenten duidelijk zijn en gecommuniceerd worden.

"Maar ervoor open staan en communiceren naar buiten, visie en een missie op hebben en dat dat verankerd zit in waar we naar toe willen met het ziekenhuis." (Respondent 2)

4.3.2 Keuze voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/ Niet van toepassing”

Items 51, 61 en 63

“Ik kan promoveren.”

“Ik krijg een promotie wanneer ik goed presteer.”

“Ik krijg een loonsverhoging wanneer ik goed presteer.”

Een enkele respondent heeft aangegeven geen kennis te hebben van de vragen rondom promotie. Uit het interview is gebleken dat de respondent het onwaarschijnlijk acht te kunnen promoveren binnen het innovatieteam waar de respondent werkzaam is. Een loonsverhoging leek de respondent dan ook niet van toepassing. Ook gaf de respondent aan geen verband te zien tussen promotie en innovatievermogen.

Item 72

“Ik ben verplicht onderwijs en trainingen te volgen.”

De respondent vermeldde dat de medewerkers zelf alert dienen te zijn op het volgen van trainingen en onderwijs. Indien een bepaalde training meerwaarde biedt voor de werkzaamheden, dient de medewerker dit zelf aan te geven bij de werkgever. Het ziekenhuis staat er overigens wel positief tegenover. Het verplicht volgen van onderwijs en training, zoals het item stelt, is dus niet van toepassing in het geval van de respondent.

Item 74

“Er wordt mij uitgelegd hoe ik een innovatie moet gebruiken of toepassen.”

Dit item is niet van toepassing bij de respondent aangezien de respondent zelf als functie heeft innovaties uit te leggen aan medewerkers.

4.3.3. Inhoudelijke verbeterpunten

Innovatieproces

Het innovatieproces wordt als een belangrijk aspect beschouwd in het ontwikkelen van een meetinstrument om het innovatievermogen van een STZ-huis te meten. Meerdere respondenten gaven aan dit niet duidelijk naar voren te zien komen in het meetinstrument. De respondenten raadden aan om hier enkele items over toe te voegen. Een ziekenhuis is volgens de respondenten een log en bureaucratische organisatie. Dit wrikt af en toe behoorlijk met innovatie. Het is volgens één van de respondenten van groot belang dit uit te diepen. Mede omdat andere ziekenhuizen hier ook tegenaanlopen en niet goed weten te handelen.

Patiëntgerichtheid

In de begripsomschrijving van meerdere respondenten stond de patiënt centraal. Uit verdiepende vragen is gebleken dat het meetinstrument onvoldoende de patiëntgerichtheid van innovaties binnen STZ-huizen omvatte. De respondenten adviseerden de patiënt centraler te laten staan in het meetinstrument. Een respondent gaf aan dat medewerkers denken te weten waar de behoeften liggen van de patiënten, maar dit nooit getoetst wordt. Voor de respondent is het essentieel om te toetsen of de behoeften volgens de medewerkers overeenkomen met de behoeften van de patiënt. Ook gaf een respondent aan dat innovaties regelmatig geïmplementeerd worden om het werk van de zorgprofessional te vergemakkelijken. Volgens deze respondent is dit echter niet waar een goede innovatie om draait. Een innovatie hoort altijd in het belang van de patiënt te zijn en daarmee patiëntgericht te zijn volgens de respondenten.

“Zorgverleners zeggen bijvoorbeeld best vaak: ik zou graag willen thuismonitoren want dan krijg ik een beter beeld, 24/7, van het welzijn van de patiënt. Terwijl je kunt het ook omdraaien of de patiënt het prettig vindt niet naar het ziekenhuis toe te hoeven komen. En alleen maar op momenten dat het moet dat wij gaan benaderen.” (Respondent 5)

Communicatie tussen ziekenhuizen

Communicatie tussen ziekenhuizen werd in het meetinstrument onder gerepresenteerd volgens een enkele respondent. De respondent gaf aan dat er veel onbekend is over wat er zich afspeelt in andere ziekenhuizen. De ziekenhuizen proberen samen te werken om dubbel werk doen te voorkomen. Dit blijkt in de praktijk vaak niet geheel onoverkomelijk. Door meer communicatie zou dit volgens de respondent te verminderen zijn. De respondent vermeldde hier ook bij dat het vragen naar de wens van samenwerken een toegevoegde waarde zou hebben.

4.3.4 Gebruiksgemak

In de afgenomen interviews is aandacht besteed aan het gebruiksgemak van de enquête. In deze paragraaf volgen de bevindingen over het gebruiksgemak uit de interviews en suggesties gedaan door de respondenten.

Functie

Twee respondenten gaven aan dat het van toegevoegde waarde zou zijn om naar de functie van de respondent te vragen. Volgens de respondenten is het namelijk belangrijke informatie voor het ziekenhuis om te weten welke kennis werknemers met verschillende functies hebben. Alle respondenten gaven aan dat verpleegkundigen vaak minder kennis hebben over innovatie binnen het ziekenhuis. Wanneer dit ook blijkt uit de enquête, zouden de innovatieteams innovatie meer kunnen promoten onder verpleegkundigen.

“Je enquête is wel anoniem dus wat wel handig zou zijn is dat je kan zien van goh de fysiotherapeuten en verpleegkundigen vullen heel vaak weet niet in.” (Respondent 1)

Opmerkingenvakjes

Een enkele respondent gaf aan moeite te hebben met de grootte van de opmerkingenvakjes. Het opmerkingenvakje was te klein, waardoor het niet gemakkelijk was getypte tekst terug te lezen. Een aanpassing hieraan zou volgens de respondent prettig zijn.

Voorbeelden ter verduidelijking

Het toevoegen van voorbeelden bij items die als lastig ervaren kunnen worden, zou volgens een respondent mooi zijn. Het gaat volgens de respondent met name over het definiëren van extra werkzaamheden. De respondent gaf aan dat sommige onderdelen voor veel mensen nietszeggende begrippen bevatten. Extra toelichting of een voorbeeld zorgt voor verduidelijking voor de respondent.

“Ik denk dat het heel mooi is dat je bijvoorbeeld zo'n icoontje bij een vraag zet en dat je dan misschien heel kort wat extra toelichting geeft of een voorbeeld geeft zodat het iets duidelijker is voor de respondent. Want ik ben het met je eens want ik denk dat sommige onderdelen voor veel mensen een nietszeggend begrip is.” (Respondent 2)

Terug-knop

Een respondent attendeerde de interviewer erop dat het niet mogelijk was om ingevulde vragen terug te zien. De respondent gaf aan een foutmelding te krijgen bij het proberen terug te klikken naar een vorige vraag

Meerdere antwoordopties aanklikken

Het aanklikken van meerdere antwoordopties was volgens een enkele respondent niet mogelijk. De respondent gaf aan het prettig te vinden wanneer dit wel zou kunnen. De respondent was het met een stelling eens, maar wilde extra toelichting geven en dit was volgens de respondent niet mogelijk.

“Wat ik zelf wel prettig zou vinden is dat je meerdere antwoordopties aan kan klikken. Soms was ik het er mee eens en wilde ik toelichting geven maar dat lukte dan niet omdat ik niet op twee vakjes kon klikken.” (Respondent 5)

4.4 Aanpassingen meetinstrument na pre-test

Het meetinstrument is na afname van de pre-test en de interviews aangepast. De gedane suggesties en aanbevelingen die zijn gegeven door de respondenten zijn hierin verwerkt.

4.4.1 Innovatiechallenge

Meerdere respondenten lieten iets vallen over de innovatiechallenge die georganiseerd wordt STZ-wijd. De innovatiechallenge kwam nog niet aan bod in de enquête. Dit is echter wel een belangrijke component van innovatie binnen STZ. Er zijn twee items toegevoegd aan het meetinstrument. Wanneer op item 73 met “nee” wordt geantwoord, wordt item 74 automatisch overgeslagen.

Itemnr.	Item	Antwoordopties
73	Ik ken de innovatiechallenge waar mijn ziekenhuis aan meedoet.	Ja/nee
74	Mijn werkgever stimuleert mij mee te doen aan de innovatiechallenge.	Likertschaal

Tabel 5: Innovatiechallenge toegevoegde items

4.4.2 Innovatieteam

Items die specifiek over de samenstelling en werkzaamheden van het innovatieteam gingen, zijn enkel zichtbaar gemaakt voor innovatieteamleden. Aan het begin van de enquête is gevraagd of de respondent werkzaam is in het innovatieteam. Dit is op aanraden van de respondenten van de interviews gedaan. De respondenten gaven in de interviews aan dat medewerkers het innovatieteam als slecht te vinden ervaren. Hier stonden geen items over in het meetinstrument. Deze zijn toegevoegd. Wanneer op item 43 met “nee” wordt geantwoord, worden items 44, 45, 46 en 47 automatisch overgeslagen.

Itemnr.	Item	Antwoordopties
43	Er is een innovatieteam aangesteld binnen het ziekenhuis.	Ja/nee
44	Ik weet waar het innovatieteam gevestigd is binnen het ziekenhuis.	Likertschaal
45	Ik kan de werkruimte van het innovatieteam binnenlopen.	Likertschaal
46	Ik kom met ideeën omtrent innovaties bij het innovatieteam.	Likertschaal
47	Het innovatieteam neemt mijn ideeën serieus.	Likertschaal

Tabel 6: Innovatieteam toegevoegde items

4.4.3 Patiëntgerichtheid

Zoals eerder vermeldt gaven de respondenten aan dat de patiënt onder gerepresenteerd is in de enquête. Er zijn enkele items toegevoegd aan de enquête over patiëntgerichtheid naar aanleiding van de interviews. Deze zijn ingevoegd bij de determinant “mensen karakteristieken”. Om tot deze determinanten te komen, is de indicator “Medewerkers delen meningen over wat de klanten nodig hebben.” kritischer geoperationaliseerd.

Itemnr.	Item	Antwoordopties
14	Ik verricht mijn werkzaamheden om de patiënt te helpen.	Likertschaal
15	Ik ben bereid mijn werkzaamheden anders te verrichten wanneer dit de patiënt helpt.	Likertschaal
16	Ik kan de Ik luister naar de behoeften, omtrent het gebruik van innovaties, van de patiënt en zet dit om in actie. van het innovatieteam binnenlopen.	Likertschaal
17	Wanneer een patiënt met een idee komt voor een innovatie, deel ik dit met het ziekenhuis.	Likertschaal

Tabel 7: Patiëntgerichtheid toegevoegde items

4.4.4. Functie

Er is een item toegevoegd die naar de functie van de respondent vraagt.

4.4.5. Opmerkingenvakjes

De opmerkingenvakjes zijn groter gemaakt.

4.4.6 Voorbeelden ter verduidelijking

Bij enkele items zijn ter verduidelijking voorbeelden of toelichtingen toegevoegd aan het item. Dit is gedaan op aanraden van de respondent. Items die volgens de respondenten als cryptisch of nietszeggend werden ervaren, zijn voorzien van een toelichting of voorbeeld. De voorbeelden of toelichtingen per item zijn hieronder weergegeven.

Itemnr.	Item	Voorbeeld/toelichting
11	Ik ben bereid extra werkzaamheden* te verrichten wanneer ik denk dat dit het ziekenhuis helpt.	*Extra werkzaamheden zijn taken die niet binnen uw functie vallen en u extra tijd kosten.
13	Ik ben bereid mij in te zetten* voor innovaties.	*Ik zal bijdragen aan het tot stand brengen en implementeren van innovaties.
15	Ik ben bereid mijn werkzaamheden anders te verrichten wanneer dit de patiënt helpt.	Bijvoorbeeld: U bent bereid een ander plan van behandeling te maken dan het gebruikelijke, omdat u weet dat dit bevorderend is voor de patiënt.
16	Ik luister naar de behoeften, omtrent het gebruik van innovaties, van de patiënt en zet dit om in actie.	Bijvoorbeeld: De patiënt geeft aan dat hij graag gebruik zou maken van een innovatie als thuismonitoring. U, als zorgverlener bent bereid dit te faciliteren.
36	Er worden kennis, producten en informatie over werkprocessen uitgewisseld tussen verschillende afdelingen binnen het ziekenhuis.	Bijvoorbeeld: Het gebruik van een VR-bril werkt erg goed op afdeling X. Afdeling X beveelt daarom afdeling Y aan ook gebruik te maken van de VR-bril.

Tabel 8: Voorbeelden of toelichtingen per item

4.4.7. Terug-knop

Aan de enquête is een terug-knop toegevoegd. Dit maakt het mogelijk naar een reeds ingevulde vraag terug te gaan.

4.5 Resultaten pilotstudie enquête

In deze paragraaf worden de resultaten uit de pilotstudie enquête besproken. Allereerst zullen de karakteristieken van de respondenten besproken. Vervolgens worden de opmerkingen van de respondenten genoemd. Ook de items waar voor de antwoordmogelijkheid "Weet niet/Niet van toepassing" is gekozen, worden genoemd.

4.5.1 Karakteristieken respondenten

Zeven personen hebben deelgenomen aan de pilotstudie. Alle zeven zijn werkzaam binnen een STZ-huis (100%). Eén van de respondenten is innovatieteamlid van de STZ-locatie waar de respondent werkzaam is (14,3%). Twee respondenten zijn werkzaam binnen Ziekenhuisgroep

Twente (28,6%). Er is één respondent werkzaam binnen zowel Noordwest Ziekenhuisgroep (14,3%) als Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (14,3%). Twee respondenten zijn werkzaam binnen Medisch Spectrum Twente (28,6%).

4.5.2 Opmerkingen

De respondenten hebben opmerkingen geplaatst. Deze opmerkingen gaven voornamelijk toelichting op hoe een proces verloopt binnen het STZ-huis waar de respondent werkzaam is. De opmerkingen zijn te vinden in bijlage 8. Enkele opmerkingen zullen worden besproken. Allereerst wordt de bevinding besproken. Hierna zijn het desbetreffende item en de geplaatste opmerking genoemd.

Item 14

De respondent heeft een functie waarbij de respondent niet in direct contact staat met de patiënt. Hierdoor zijn sommige items voor de respondent lastig te beantwoorden.

Ik verricht mijn werkzaamheden om de patiënt te helpen.

Opmerking: *“Indirect de patiënt te helpen. Voor mij is de professional belangrijk, die moet tenslotte de patiënt helpen of vertrouwen hebben in de innovatie en eigen kunnen en handelen.”*

Item 29

De respondent geeft aan het item niet concreet genoeg te vinden. “Het ziekenhuis” is niet de benaming voor de plek in de organisatie waar ideeën omgezet kunnen worden.

Het ziekenhuis zet mijn ideeën om in acties.

Opmerking: *“Ik vind deze vraagstelling niet concreet genoeg. “het ziekenhuis” kan niet mijn ideeën omzetten. Het klopt wel dat er geluisterd wordt naar mijn ideeën en dat ik deze op de juiste plekken in de organisatie kan delen of hier vervolg aan kan geven.”*

Item 68

Promotie hoeft niet de behoefte te zijn van de respondent, aldus deze respondent.

Ik krijg een promotie wanneer ik goed presteer.

Opmerking: *“De vraag is waar mijn behoefte ligt. Mogelijk hoef ik geen promotie maar zou ik het eerder zoeken in ontwikkelmogelijkheden.”*

Item 70

De respondent geeft aan dat er meerdere manieren zijn om iemand te motiveren. De vraag is hierdoor onvolledig gevonden. Echter, deze vraag dient om te bepalen of er sprake is van extrinsieke motivatie. Bij deze vorm van motivatie worden sancties vermeden of wordt er gestreefd naar een beloning (8).

Ik presteer beter wanneer ik weet dat ik een promotie of loonsverhoging kan krijgen.

Opmerking: *Er zijn meerdere factoren die kunnen motiveren. Voor mij is deze vraag niet volledig genoeg.*

Item 86

De respondent geeft aan dat geld tegenwoordig niet meer de drijfveer is voor het delen van informatie. De kennis is tegenwoordig namelijk nog waardevoller.

Het ziekenhuis deelt nieuwe werkprocessen, kennis en producten met andere ziekenhuizen in ruil voor geld.

Opmerking: *“In ruil voor geld, maar tegenwoordig is kennis delen nog waardevoller.”*

Item 95

De vragenlijst is als te lang ervaren door de respondent. Ook geeft de respondent aan dat de vragenlijst aan definities ontbrak.

Heeft u nog vragen/toevoegingen?

Opmerkingen: *“Bedankt voor de vragenlijst. Ik vond de vragenlijst wel erg lang ik hoop hierdoor dat niet te veel mensen afhaken. Daarnaast heb ik uitleg van definities gemist, dit maakt dat ik mogelijk vanuit een ander invalshoek de vragenlijst heb ingevuld. Uiteraard ben ik benieuwd naar de resultaten.”*

4.5.3 Keuze voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/ Niet van toepassing”

Op enkele items is door één of meerdere respondenten gekozen voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/ Niet van toepassing”. In de tabel op hieronder is weergegeven om welk item het gaat en hoe vaak voor de antwoordoptie gekozen is.

Itemnr.	Item	Aantal
4.	Mijn werkgever vindt het niet erg wanneer ik risico's neem.	2
5.	Mijn werkgever motiveert mij in het nemen van risico's.	1
34.	Ik vind de toekomst van het ziekenhuis belangrijk.	1
35.	Het ziekenhuis maakt gebruik van high technology.	1
36.	Er vinden overleggen tussen de afdelingen plaats om deze informatie uit bovenstaande vraag te delen.	1
41.	Besluiten worden genomen door de top van het ziekenhuis.	1
43.	Er is een innovatieteam aangesteld binnen het ziekenhuis.	2
63.	Mijn werkgever vindt het belangrijk dat ik regelmatig van werkzaamheden wissel.	2
68.	Ik krijg een promotie wanneer ik goed presteer.	2
70.	Ik presteer beter wanneer ik weet dat ik een promotie of loonsverhoging kan krijgen.	2
75.	Ik krijg de tijd om een innovatie uit te testen op de werkvloer.	2
78.	Ik kan een deel van dit budget opvragen om zelf een innovatie te ontwikkelen.	3
82.	Er wordt mij uitgelegd hoe ik een innovatie moet gebruiken.	2
86.	Het ziekenhuis deelt nieuwe werkprocessen, kennis en producten met andere ziekenhuizen in ruil voor geld.	3

Tabel 9: Items waarop “weet niet/niet van toepassing is geantwoord.

Op enkele items (item 78 en 86) heeft 42,9% van de respondenten geantwoord met “Weet niet/Niet van toepassing”. Dit kan betekenen dat de vraag onduidelijk is of dat de respondent geen kennis heeft over het item.

4.6 Het meetinstrument

Na het analyseren van de resultaten, is zoals beschreven in de methode, het meetinstrument geoptimaliseerd. Het geoptimaliseerde en tevens definitieve meetinstrument is te vinden in bijlage 9. Het definitieve meetinstrument omvat de determinanten van De Jong & Kemp en de gevonden componenten van innovatievermogen gevonden uit dit onderzoek.

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden allereerst de resultaten geïnterpreteerd. Bij deze interpretatie wordt gekeken naar de uitkomsten van de pre-test, de interviews, de pilotstudie en de literatuur. Vervolgens zullen de theoretische en praktische implicaties aan bod komen. Hierna zullen de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek worden besproken. Dit wordt gevolgd door de limitaties van het onderzoek. Tot slot worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. .

5.1 Resultateninterpretaties

In deze paragraaf zullen de belangrijkste resultaten worden geïnterpreteerd. Dit wordt gedaan door de bevindingen uit dit onderzoek te noemen en te vergelijken met het gedane literatuuronderzoek.

5.1.1 Patiëntgerichtheid als determinant van innovatievermogen binnen STZ-huizen

De Jong en Brouwer hebben op basis van literatuuronderzoek een model opgesteld van alle determinanten voor innovatievermogen(3). Vrijwel alle determinanten werden van belang gevonden. In het model van De Jong en Brouwer is weinig aandacht voor klantgerichtheid. In de literatuur is echter het belang van klantgerichtheid beschreven. Klantgerichtheid, en in het geval van een ziekenhuis patiëntgerichtheid, wordt gezien als een onderdeel van een fundamentele bedrijfscultuur (42,43) . In de determinanten mensenkarakteristieken en netwerkactiviteiten van het model van De Jong en Brouwer komt de klant kort aan bod.

Opvallend is dat klantgerichtheid, en in het geval van ziekenhuizen patiëntgerichtheid, erg belangrijk is. De focus van innovatie binnen STZ-huizen altijd gericht is op de patiënt. Innovaties worden enkel bedacht en geïmplementeerd omwille van de patiënt. Innovatie binnen de gezondheidszorg is pas een innovatie wanneer het de patiënt verder helpt.

Patiëntgerichtheid is dus een belangrijke component van innovatievermogen voor STZ-huizen en hoogstwaarschijnlijk voor alle zorgverlenende organisaties. Naar aanleiding van de interviews zijn enkele items over patiëntgerichtheid toegevoegd aan de determinant mensenkarakteristieken. Echter, is het waarschijnlijk dat voor een meetinstrument naar innovatievermogen voor STZ-huizen, patiëntgerichtheid een determinant op zich zou moeten zijn.

5.1.2. Innovatieteam

Innovatieteams binnen STZ-huizen zijn van grote waarde. Medewerkers weten van het bestaan van het innovatieteam, maar komen zelden met ideeën naar hen toe. Medewerkers weten niet waar het innovatieteam binnen het STZ-huis gevestigd is. Het innovatievermogen van de STZ-huizen zou worden vergroot wanneer dit wel het geval zou zijn. Het innovatieteam binnen Ziekenhuisgroep Twente is bezig om een ruimte te creëren die volledig in het teken van innovatie zou staan. Hier zouden medewerkers ten alle tijden binnen kunnen lopen om innovaties uit te proberen of zelf met ideeën te komen. Momenteel heeft Ziekenhuisgroep Twente nog geen innovatieruimte en zitten ze gevestigd in de ZGT Academie. Dit is een plek die slecht toegankelijk is voor de medewerker. Ziekenhuisgroep Twente verwacht dan ook dat dit een reden is waardoor medewerkers een lage mate van innovatief werkgedrag vertonen. Dit resulteert dan weer in een lager innovatievermogen van het ziekenhuis.

Er is vraag naar de meerwaarde van een innovatieteam. Door vragen toe te voegen over een innovatieteamruimte aan het meetinstrument, kan worden bepaald of het hebben van zo'n ruimte daadwerkelijk het innovatievermogen van een STZ-huis bevordert. In de huidige literatuur zijn hier nog geen bevindingen over te vinden.

5.1.3 Innovatieproces

Een ziekenhuis is een log en bureaucratische organisatie. Dit wrikt af en toe behoorlijk met innovatie. Innovatieproces is dus een belangrijk onderdeel van innovatievermogen. Mede omdat andere ziekenhuizen hier ook tegenaanlopen en niet goed weten te handelen.

Echter, innovatievermogen is het vermogen om nieuwe ideeën om te zetten in producten of diensten (3). Dit begrip omvat dus al het innovatieproces. Innovatieproces is dus geen determinant an sich. Innovatieproces bestaat uit meerdere componenten die verweven zitten in de determinanten van innovatievermogen.

5.2 Theoretische en praktische implicaties

In de volgende paragrafen worden de theoretische en praktische implicaties besproken. Allereerst zullen de overeenkomsten en verschillen ten opzichte van bestaande literatuur worden besproken in de theoretische implicaties. Vervolgens wordt beschreven hoe de verkregen resultaten van waarde kunnen zijn voor de praktijk binnen STZ. Dit wordt besproken in de praktische implicatie.

5.2.1 Theoretische implicaties

In dit onderzoek is literatuur onderzocht. De literatuur omvat de determinanten van innovatievermogen bij kleine tot middelgrote organisaties. De bevindingen van dit onderzoek borduren voort op het gedane onderzoek van De Jong en Brouwer. De opgedane bevindingen bevatten verbeteringen op het model van De Jong en Brouwer. Met deze verbeteringen is het model passend gemaakt voor grote zorgverlener organisaties binnen de quataire sector.

Een aantal bevindingen uit dit onderzoek worden niet in de literatuur beschreven. Ook zijn enkele bevindingen tegenstrijdig met de literatuur. Zoals eerder werd vermeld, is de klantgerichtheid in het model van De Jong en Brouwer nauwelijks beschreven (3). Ook is in het vervolgonderzoek van De Jong en Kemp gebleken dat klantoriëntatie geen verband houdt met het innovatievermogen van de kleine tot middelgrote dienstverlenende organisaties (21). Echter, uit dit onderzoek is het belang van de klant binnen het innovatieproces van STZ-huizen duidelijk gebleken. Dit verschil kan mogelijk worden verklaard door het soort organisatie. De quataire sector waarin STZ-huizen opereren zijn namelijk de enige economische sector zonder winstoogmerk (10). De diensten die zij verrichten zijn gericht op het welzijn van de klant/patiënt (10). Bij de kleine tot middelgrote organisaties, waarop het model van De Jong en Kemp is gebaseerd, staat het welzijn van de klant/patiënt niet centraal.

Ook is in het model van De Jong en Brouwer het hebben van multidisciplinaire teams een determinant van innovatievermogen. Echter, de functie die deze teams uitoefenen komt niet aan bod. Het model bevat dus niet het beschikken over een innovatieteam. Uit literatuur blijkt dat het hebben van een innovatieteam wel degelijk bijdraagt aan het innovatiesucces van een organisatie (44,45). In het Harvard Business artikel genaamd "how to build an innovation engine in 90 days" wordt het belang van een fulltime innovatieteam bepleit (44). Het beschikken over een innovatieteam zou dus een belangrijke determinant kunnen zijn voor innovatievermogen. In dit onderzoek is het belang van het beschikken van een innovatieteam ook naar voren gekomen. De bevindingen omtrent innovatieteams komen dus overeen met het onderzoek van Harvard.

5.2.2 Praktische implicaties

Dit onderzoek is relevant voor de STZ-huizen, maar ook voor andere grote zorgverlenende organisaties in de quartaire sector. Met de uitvoering van dit onderzoek is een meetinstrument ontwikkeld dat het innovatievermogen van een STZ-huis meet. Dit is gedaan middels literatuuronderzoek en de bevindingen uit de resultaten van het onderzoek.

Zorgorganisaties kunnen het innovatievermogen verhogen door het meetinstrument uit te zetten. Aan de hand van de resultaten van dit meetinstrument kan er worden bepaald waar de zorgorganisatie goed presteert en waar het minder presteert. Componenten waar de zorgorganisatie minder op presteert, kunnen worden aangepakt door specifieke verbeteringen door te voeren. Het wordt sterk aanbevolen een verantwoordelijke of een verantwoordelijk team aan te stellen die het meetinstrument uitzetten en de resultaten analyseren. Dit zou bijvoorbeeld een innovatieteam kunnen zijn.

Tot slot is het van belang dat het innovatief werkgedrag onder medewerkers wordt vergroot. Innovatief denken zal een missie moeten worden onder de medewerkers. Hiermee zal de deelname aan innovatieve processen worden vergroot. Mede door verbeteringen door de voeren en door het innovatief werkgedrag te vergroten zullen de innovatieprestaties worden vergroot.

5.3 Validiteit & betrouwbaarheid

De inhoudsvaliditeit is gewaarborgd door gebruik te maken van literatuuronderzoek en interviews. Uit literatuuronderzoek zijn determinanten voor innovatievermogen gevonden. Deze determinanten zijn opgenomen in het meetinstrument door de determinanten te operationaliseren. Hierdoor zijn de inhoudsvaliditeit en begripsvaliditeit van het meetinstrument gewaarborgd. De operationalisatie van de determinanten is gecontroleerd middels het afnemen van interviews onder experts op het gebied van innovatie binnen STZ-huizen. De interviews waarborgen de gezichtvaliditeit. Gezichtsvaliditeit, in dit onderzoek, is de mate waarin de respondenten beoordelen dat de items van een meetinstrument het beoogde construct meten. De respondenten zijn experts op het gebied van innovatie. Door middel van het afnemen van cognitieve interviews is de dekking van het begrip innovatievermogen gegarandeerd.

De determinanten afkomstig uit het literatuuronderzoek van De Jong en Brouwer zijn empirisch getest in vervolgonderzoek door De Jong en Kemp. Verwacht kan worden dat de metingen van dit meetinstrument overeenkomen met de metingen uit het ontwikkelde meetinstrument door De Jong en Kemp. In dit geval is de criteriumvaliditeit hoog. Echter, De Jong en Kemp hebben het meetinstrument getest bij kleine- tot middelgrootte bedrijven. In dit onderzoek wordt het meetinstrument ontwikkeld voor grote bedrijven uit de quartaire zorgsector. Mogelijk hebben de verschillende determinanten een andere invloed op het innovatievermogen van de beiden onderzoeksgroepen. De criteriumvaliditeit kan dus nog niet worden gewaarborgd.

De interviews zijn onder gelijke omstandigheden afgenomen, namelijk allen na het invullen van de pre-test enquête en via het online platform Teams. Daarnaast is er gebruik gemaakt van een interviewschema met vaste vragen in een vaste volgorde. Dit resulteert in een hoge interne validiteit en betrouwbaarheid. Echter, een enkele respondent had de pre-test enquête een aantal dagen voor het interview ingevuld. Hierdoor gaf de respondent aan niet alle kennis meer te hebben van de pre-test enquête. Dit is opgelost door samen met de respondent de items van de enquête nogmaals door te lopen. Hierdoor is de interne validiteit alsnog gewaarborgd.

De respondenten uit zowel de pre-test enquête als de interviews zijn willekeurig geworven. Dit vergroot de representativiteit van de steekproeven van de populatie en hiermee ook de externe validiteit. Echter, de steekproefgrootte voor de pilotstudie is onvoldoende. Dit zorgt ervoor dat de resultaten uit de pilotstudie enkel wat zeggen over de steekproef in het onderzoek. Er valt niet met zekerheid te zeggen dat de resultaten voor de gehele populatie, namelijk alle STZ-medewerkers, gelden. Dit vormt een bedreiging voor de externe validiteit.

Er heeft een pre-test voor het meetinstrument plaatsgevonden. Wanneer respondenten een vraag niet begrepen of het antwoord op de vraag niet wisten, is hen gevraagd dit toe te lichten tijdens de interviews. Hierdoor is de vragenlijst gecontroleerd op onduidelijkheden. Er hebben dus geen toevallige fouten plaatsgevonden op dit gebied. Hierdoor is de betrouwbaarheid vergroot.

De documentatie van de interviews zijn opgenomen in de bijlagen. Hier is toestemming voor gevraagd van de respondenten. Hierdoor is het onderzoek herhaalbaar en navolgbaar. Dit vergroot de betrouwbaarheid. Het meetinstrument heeft heldere vragen en maakt gebruik van een Likertschaal. Dit zorgt ervoor dat een score steeds hetzelfde betekend. Dit vergroot de herhaalbaarheid.

De intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid is gewaarborgd door hetzelfde interviewschema te gebruiken voor alle interviews. Ook zijn, zoals eerder gemeld, de interviews onder gelijke omstandigheden afgenomen. Hierdoor kunnen de resultaten uit de interviews met elkaar worden vergeleken. De data van de enquêtes is verzameld middels het softwareprogramma, Qualtrics, dit vergroot de intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid

5.4 Limitaties van het onderzoek

Het onderzoek bevat enkele limitaties. Deze zullen in deze paragraaf worden benoemd.

5.4.1 Determinantenkeuze

Het ontwikkelde meetinstrument voor het innovatievermogen van STZ-huizen bestaat enkel uit de beheersbare determinanten uit de organisatie georiënteerde traditie. Dit betekent dat niet alle determinanten gevonden door De Jong en Brouwer onderdeel zijn van het meetinstrument. Dit kan ervoor zorgen dat niet alle aspecten van innovatievermogen gemeten kunnen worden met het ontwikkelde meetinstrument. De keuze voor de determinanten is onderbouwd doordat de determinanten afkomstig uit de economisch-georiënteerde traditie niet in direct verband staan met het innovatief werkgedrag van de werknemer. STZ heeft aangegeven het innovatief werkgedrag van de werknemers van de STZ-huizen te willen verhogen. De onbeheersbare categorieën zijn niet veranderbaar voor de werknemer zelf waardoor het innovatief werkgedrag van de werknemer deze determinanten dus niet zal veranderen. Door enkel te kiezen voor de determinanten uit de organisatie georiënteerde traditie die beheersbaar zijn voor de medewerkers, is het mogelijk in kaart te brengen waar veranderingen plaats kunnen vinden die het innovatief werkgedrag van de medewerkers en daarmee het innovatievermogen van de organisatie te verhogen.

5.4.2 Keuze voor enquête als meetinstrument

Er zijn meerdere manieren voor het meten van innovatievermogen van een organisatie. Zo zou er bijvoorbeeld gekeken kunnen worden naar het aantal innovaties dat per jaar wordt geïmplementeerd. Respondenten gaven echter aan dat het aantal er niet toe doet. Het gaat om de kwaliteit en niet de kwantiteit van de innovaties. Het innovatievermogen meten door enkel te kijken naar de output en niet naar het proces, zou een vertekend beeld kunnen geven van de

innovatieprestaties van het STZ-huis. Het innovatievermogen meten aan de hand van een enquête maakt het ook mogelijk grote hoeveelheden data te analyseren.

5.4.3 Inkorten van de enquête

Vrijwel alle respondenten gaven aan de enquête te lang te vinden. De enquête zal dus moeten worden ingekort. Het inkorten van een enquête resulteert in de vermindering van de constructdekking. In dit onderzoek zijn geen statistische analyses uitgevoerd om te bewijzen dat het inkorten van de vragenlijst dezelfde constructdekking garandeert. Om deze redenen is ervoor gekozen de enquête niet in te korten. Daarnaast zijn er enkele items waar in grote mate gekozen is voor de antwoordmogelijkheid “weet niet/niet van toepassing”. Ook deze items zijn nog niet verwijderd. Het verwijderen van de items kan namelijk, zoals net gezegd, de constructdekking in gevaar brengen.

5.4.4 Niet gevalideerd door middel van statistische analyses

Het meetinstrument is nog niet gevalideerd. Dit onderzoek dient ter identificatie van de determinanten van innovatievermogen van STZ-huizen en het ontwikkelen van items en de schaal voor het meetinstrument. De schaalevaluatie van het meetinstrument is nog niet uitgevoerd. De begripsvaliditeit, criteriumvaliditeit en de interne consistentie zijn nog niet met statistische analyses bepaald.

5.4.5 Niet generaliseerbaar

De steekproefgrootte is te klein voor de onderzoekspopulatie. Hierdoor valt er niet met zekerheid te zeggen dat de resultaten generaliseerbaar zijn naar de onderzoekspopulatie. Bij vervolgonderzoek waar de schaalevaluatie wordt uitgevoerd, is het van groot belang dat de steekproefgrootte juist is.

5.4.6 Toegevoegde items

Eerder is vermeld dat er verschillende items zijn toegevoegd aan het meetinstrument naar aanleiding van de interviews. Deze items zijn echter niet uit de operationalisatie naar voren gekomen. Statistische analyses moeten dus nog uitblijven of deze items passen onder één van de determinanten of dat er een nieuwe determinant moet worden toegevoegd.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het innovatievermogen vergroten is van cruciaal belang voor STZ-huizen. Door het vergroten van het innovatievermogen kunnen namelijk de innovatieprestaties worden verhoogd. Er zijn verscheidene onderzoeken gedaan om een meetinstrument te ontwikkelen voor het innovatievermogen van verschillende soorten organisaties. Er is nog geen meetinstrument voor het innovatievermogen van grote dienstverlenende organisaties uit de quartaire sector gevalideerd. In dit onderzoek is dit meetinstrument ontwikkeld. Hoewel verdere ontwikkeling en validatie nodig is, heeft dit onderzoek geprobeerd om een meetinstrument te ontwikkelen dat toepasbaar is in STZ-huizen, maar ook in soortgelijke organisaties.

In vervolgonderzoek zal de schaalevaluatie plaats moeten vinden zoals beschreven in het model van Boateng et al. (4). Hierdoor zal het meetinstrument gevalideerd zijn. Het meetinstrument zal hierna ingezet kunnen worden als betrouwbaar en valide instrument voor het meten van innovatievermogen van een STZ-huis. De opmerkingen en de items waarop “weet niet/ niet van toepassing” is geantwoord, zijn in dit onderzoek enkel geanalyseerd. Er hebben geen aanpassingen of verwijderingen van de items plaatsgevonden. De steekproefomvang van de

pilotstudie uit dit onderzoek is namelijk niet representatief voor de onderzoekspopulatie. De gevonden items zullen grondig bestudeerd moeten worden tijdens de schaafevaluatie.

Uit het interview is ook gebleken dat een meetinstrument in de vorm van een vragenlijst niet heel innovatief is. Een respondent deed een aanbeveling om de vragenlijst op een innovatieve manier uit te zetten. De respondent benoemde hierbij het presenteren in een app. Vervolgonderzoek zou een innovatieve insteek van het meetinstrument kunnen realiseren.

5.6 Aanbevelingen voor het gebruik

Het meetinstrument dient jaarlijks ingezet te worden binnen de STZ-huizen. In het huidige visitatieproces wordt het STZ-huis eens in de vijf jaar beoordeeld. Dit is gebleken uit mailcontact met de beleidsadviseur pijler topklinische zorg, acute zorg, visitaties en oncologie. Vijf jaar is een te lange periode voor de beoordeling omtrent innovatieprocessen van STZ-huizen. Jaarlijkse beoordeling stimuleert de STZ-huizen op korte termijn doelen op te stellen en het bewerkstelligen van verbeteringen.

Het meetinstrument zal grootschalig uitgezet moeten worden onder medewerkers. Dit is in tegenstelling tot de huidige wijze van visitatiebeoordeling waarbij enkel een aantal medewerkers worden ondervraagd. Uit mailcontact met de beleidsadviseur pijler topklinische zorg, acute zorg, visitaties en oncologie is namelijk gebleken dat slechts enkele medewerkers worden benaderd. De commissie visiteert STZ-huizen door gesprekken te voeren met deze medewerkers. Het enkel spreken van een aantal medewerkers kan een vertekend beeld geven van de realiteit.

Dit kan doordat de medewerkers in kwestie per toeval minder kennis kunnen hebben van de innovatieprocessen binnen het STZ-huis waar ze werkzaam zijn. Dit zou resulteren in een slechte visitatiebeoordeling omtrent innovatie. Het is dus van belang een grote hoeveelheid medewerkers te includeren in de beoordeling omtrent innovatie om een zo realistisch mogelijk beeld te schetsen. Ook maakt het grootschalig uitzetten van het meetinstrument het mogelijk trends over de tijd te ontdekken. Door een tijdreeksanalyse uit te voeren is het mogelijk uitspraken te doen over het verloop in de nabije toekomst. Hier kan het desbetreffende STZ-huis op anticiperen door vroegtijdig verbeteringen te bewerkstelligen en actie te ondernemen.

Er dient een verantwoordelijke aangesteld te worden voor de data-analyse binnen het innovatieteam. Doordat alle items aan de hand van een Likert-schaal te beantwoorden zijn, kan aan de antwoordmogelijkheden een score gehangen worden. Twee enkele items zijn niet te beantwoorden aan de hand van de Likert-schaal. Deze items zijn te beantwoorden met “ja” of “nee”. Ook zijn alle items zo geformuleerd dat de antwoordmogelijkheid “Volledig mee oneens” een negatief effect heeft op innovatievermogen en “Volledig mee eens” een positief effect. Dit resulteert in de volgende scoretoelichting: volledig mee oneens zou één punt zijn, mee oneens geeft twee punten, neutraal geeft drie punten, mee eens vier en volledig mee eens resulteert in vijf punten. De items zonder Likert-schaal kunnen geen score aan worden gehangen. Deze items dienden enkel om de respondent geen vragen te laten invullen waarvan de respondent geen kennis heeft. In dit onderzoek en in vervolgonderzoek worden de items waar het grotendeel van de medewerkers geen kennis over heeft, verwijderd. Echter, het kan voorkomen dat medewerkers tijdens de visitatie kiezen voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/Niet van toepassing”. Wanneer voor de antwoordmogelijkheid “Weet niet/ Niet van toepassing” gekozen wordt, wordt hier geen score aan verbonden. Dit zou namelijk foutieve scores opleveren. Alle punten van de verschillende medewerkers kunnen per item opgeteld worden. Deze score geeft een indicatie van de gesteldheid op dat gebied. Ook zouden de scores van de items die vallen onder dezelfde determinant opgeteld kunnen worden. Op deze manier valt op te maken

op welke determinanten het STZ-huis goed scoort. Door naar de slecht scorende items te kijken, kunnen specifieke verbeteringen gedaan worden. Een item omvat immers een specifieke stelling om de overkoepelende determinant te meten. De specifieke verbeteringen resulteren in een vergroot innovatievermogen en hiermee dus ook hogere innovatieprestaties.

Het meetinstrument zal dus niet dienen als vervanging voor de STZ-visitatie. STZ dient de visitatieprocedure die ze hanteren intact te houden. Het meetinstrument dient ter verduidelijking van de huidige gang van zaken omtrent innovatie voor het innovatieteam. Voor het innovatieteam is dit relevante informatie om verbeteringen aan te brengen

6. Conclusie

In dit onderzoek is antwoord gezocht op de onderzoeksvraag: *“Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?”* Om tot een antwoord te komen is kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij enquêtes zijn afgenomen onder innovatieteamleden en medewerkers van de STZ-huizen. Dit is aangevuld door het afnemen van interviews met innovatieteamleden van verschillende STZ-huizen. Aanvullingen zijn gedaan uit literatuurstudies. De resultaten hebben geleid tot een meetinstrument voor innovatievermogen waarbij determinanten vanuit de literatuur zijn aangevuld met determinanten die resulteerden uit het afnemen van de enquêtes en interviews.

Uit de interviews met de innovatieteamleden is gebleken dat alle determinanten van het model van De Jong en Brouwer als relevant voor het innovatievermogen van STZ-huizen werden gevonden. Op basis van de verkregen informatie uit dit onderzoek valt er te zeggen dat het model van De Jong en Kemp niet voldoende het innovatievermogen voor STZ-huizen dekt. Uit de enquêtes en interviews is gebleken dat de patiënt centraal staat in de keuzes die worden gemaakt omtrent innovatie. Het meetinstrument voor innovatievermogen van een STZ-huis moet items bevatten over patiëntgerichtheid. Ook zijn innovatieteams van groot belang voor het innovatievermogen en daarmee de innovatieprestaties van STZ-huizen.

Geconcludeerd kan worden dat het model van de Jong en Brouwer een basis vormt voor de determinanten die moeten worden opgenomen in het meetinstrument. Echter, patiëntgerichtheid en innovatieteams zullen moeten toegevoegd. Wanneer deze componenten worden opgenomen in het meetinstrument, is er een meetinstrument ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet.

7. Referentielijst

1. NOS. Onderzoek: tekort aan zorgpersoneel op lange termijn alleen maar groter | NOS. 20 januari [Internet]. 2022 [cited 2022 Mar 22]; Available from: <https://nos.nl/artikel/2413851-onderzoek-tekort-aan-zorgpersoneel-op-lange-termijn-alleen-maar-groter>
2. Zorguitgaven, inclusief steunmaatregelen, stegen in 2020 met 8,3 procent. CBS. 2021 Juni 29.
3. de Jong JPJ, Brouwer E. Determinants of the innovative ability of SMEs. EIM. 1999 Nov 02: 102.
4. Boateng GO, Neilands TB, Frongillo EA, Melgar-Quiñonez HR, Young SL. Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. *Frontiers in Public Health*. 2018 Jun 11: 6:149.
5. Boersma C. Investeren in ondernemerschap en innovatie. *Skipr*. 2022;1:72–9.
6. Haak F, Schoot H van der, Dam J van. Toelatings-en visitatiecriteria STZ lidmaatschap. 2020;(november).
7. Zahra SA, Covin JG. The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *Journal of High Technology Management Research*. 1994;5(2):183–211.
8. STZ-innovatiechallenge [Internet]. [cited 2022 Mar 22]. Available from: <https://www.stz.nl/69404/actueel/nieuws/archief/stzinnovatiechallenge-2021>
9. Anderson N, Potočník K, Zhou J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*. 2014;40(5):1297–333.
10. Kuhry B, van der Torre, A. De vierde sector - Achtergrondstudie quataire sector. Sociaal en Cultureel Planbureau. 2002 (December).
11. Jetten FJ. Een instrument om het innovatievermogen van dienstverlenende organisaties te meten. Rijksuniversiteit Groningen. 2006: 72.
12. Khar Kheng Y, Utara Malaysia U, Sintok U, Rosli Mahmood M, June Hamy Beris S. A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia. *International Journal of Business*. 2013: 9.
13. Damanpour F. Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*. 1996;42(5):693–716.
14. Länsisalmi H, Kivimäki M, Aalto P, Ruoranen R. Innovation in healthcare: A systematic review of recent research. *Nursing Science Quarterly*. 2006 Jan;19(1):66–72.
15. Faulkner A, Kent J. Innovation and regulation in human implant technologies: Developing comparative approaches. *Social Science and Medicine*. 2001;53(7):895–913.
16. de Spiegelaere S, Van G, Geert G&, Hoote gem V. Innovatief werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering.

17. de Jong J, den Hartog D. Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*. 2010;19(1):23–36.
18. Alum RA, Drucker PF. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Public Productivity Review. 1986 Autumn;10(1):105.
19. Brown SL, Eisenhardt KM. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*. 1995 Apr;20(2):343.
20. Buranakul S, Limnararat S, Pithuncharurnlap M, Sangmanee W. The mediating role of innovative work behavior on the relationship between knowledge sharing behavior and innovation capability in Thailand private university. 2016 Management and Innovation Technology International Conference, MITiCON 2016. 2017 Sep 1;MIT47–51.
21. De JPJ, Kemp JR. Determinants of innovative ability An empirical test of a causal model. *EIM*. 2001: 81.
22. Churchill GA. *Marketing research : methodological foundations*. 7th ed. Fort Worth: Dryden Press; 1999. 1017 p.
23. Clark LA, Watson D. Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development. *Psychological Assessment*. 1995;7(3):309–19.
24. Thomas DR. Method Notes A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*. 2006;
25. Jong J, Kemp R, Meijaard J. Incentives to innovate testing antecedents of innovation in small and medium-sized service firms. *Business & Policy Research*. *EIM*. 2002 Nov: 28.
26. Gaspersz J. Voorwaarden scheppen voor een gouden idee: innovatie en creativiteit door HRM. *Gids voor personeelsmanagement* 77.4. 1998: 10-14.
27. Acs ZJ, Audretsch DB. Innovation and Technological Change. *Handbook of Entrepreneurship Research*. 2003 Jul 11: 55–79.
28. Bart CK. The Impact of Mission on Firm Innovativeness. *International journal of Technology Management*. 1996: 11(3/4).
29. Rothwell R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*. 1992 Jul 1;22(3):221–40.
30. Sanders G, Neuijen B. *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. 4. Van Gorcum. 1992.
31. Zien KA, Buckler SA. From Experience Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 1997 Jul 1;14(4):274–87.
32. Amabile TM. How to kill creativity. *Harvard Business Review on breakthrough thinking*. 1998;1–29.
33. Damanpour F. Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 1991 Sep 1;34(3):555–90.
34. Mintzberg H. The structuring of Organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J. 1979: 261.

35. Buijs JA. Innovation and Vision. Creativity and Innovation: towards a European Network. 1988: 57–62.
36. Prakken B. Innovatie, creativiteit en organisatie. Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie. 1994;387–93.
37. Ven AH. Central problems in the management of innovation. Management Science. 1986: 590–607.
38. Dougherty D, Hardy C. Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. Academy of Management Journal. 1996;39(5):1120–53.
39. Nagel AP. Verhogen van het strategisch produktinnovatievermogen : naar een verhoging van het strategisch produktinnovatievermogen en over het belang van een technologiestrategie : met een toepassing bij producenten van medische apparatuur in Nederland. 1992;
40. Heydebreck P. Technological Interweavement: A Means for New Technology-Based Firms to Achieve Innovation Success. Technology, Innovation and Enterprise. 1997: 274–302.
41. Ottum BD, Moore WL. The role of market information in new product success/failure. Journal of Product Innovation Management. 1997;14(4):258–73.
42. Deshpande R, Farley JU, Webster FE. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing. 1993 Jan;57(1):23.
43. Mukerjee K. Customer-oriented organizations: a framework for innovation. Journal of Business Strategy. 2013 May 10. Volume 34(3): 8.
44. Scott D. Anthony DavidSD. How to Build an Innovation Engine in 90 Days. Harvard Business Review. 2014.
45. ThAJ Leenders R, Kratzer J, van Engelen JM. Innovation team networks: the centrality of innovativeness and efficiency. Int J Networking and Virtual Organisations. 2007;4(4):459–78.

8. Bijlagen

Bijlage 1: Toelatings- en visitatiecriteria innovatie STZ lidmaatschap

Hoofdcriterium 5: Innovatie		
Nr.	Criterium	Weging
29.	<p><i>Innovatiebeleid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> In de strategie is beleid rond innovatie opgenomen waarin duidelijk naar voren komt dat innovaties primair gedreven worden door de behoefte aan verbeteren van de kwaliteit van zorg en kwaliteit van leven van patiënten Er is een meerjarig actueel en bestuurlijk vastgesteld innovatie-beleidsplan. In het beleid is opgenomen dat naast technologische innovaties ook organisatorische innovaties, sociale en procesvernieuwingen nadrukkelijk worden gestimuleerd. In de tactische en afdelingsjaarplannen worden de activiteiten rond innovatie geoperationaliseerd. 	<p>V</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A</p>
30.	<p><i>Organisatie van innovatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Er wordt systematisch en op een gestructureerde wijze aan voortdurend vernieuwen gewerkt. Innoveren vindt georganiseerd plaats, dat wil zeggen dat er een structuur is waarlangs vernieuwingen gesignaleerd worden en zich mogelijk kunnen ontwikkelen. Innoveren is zodanig georganiseerd dat alle besluitvormingsmomenten duidelijk gemarkeerd zijn, vanaf idee t/m het besluit om te implementeren en op te schalen. Het valideren en de follow up van een implementatie draagt zorg voor borging. 	<p>ZA</p> <p>ZA</p> <p>ZA</p> <p>ZA</p>
31.	<p><i>Innovatie'team'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Er is een innovatie- '(kern)team' die de structuur waarlangs innovaties worden gesignaleerd, beoordeeld en geïmplementeerd bewaakt. In het '(kern)team' is een 'dedicated' functionaris opgenomen, die de activiteiten coördineert. Het proces van signaleren, evalueren en implementeren van innovaties en innovatieve projecten is multidisciplinair ingericht. Het team rapporteert rechtstreeks aan een lid van de Raad van Bestuur die deze portefeuille heeft. Er is zichtbare en meetbare aandacht voor de centrale positie en de bekendheid van innoveren en innovaties in de organisatie. 	<p>A</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>ZA</p>
32.	<p><i>Cultuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onder medewerkers, betrokkenen en management is een innovatieve mentaliteit, gekenmerkt door een open-mindset, transparantie en samenwerking. Medewerkers en betrokkenen in het ziekenhuis zijn bekend met de wijze waarop innovatie georganiseerd is. Op innovatie gerichte activiteiten vinden plaats binnen de organisatie en daarbuiten, met externen. Hiervan zijn voorbeelden beschikbaar. 	<p>ZA</p> <p>ZA</p> <p>ZA</p>
33.	<p><i>Financieel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Er is een substantiële financiële regeling om het innoveren mogelijk te maken en te stimuleren, bijvoorbeeld een innovatiefonds. Geldstromen zijn in beeld zijn en er is inzicht en transparantie is rond de innovatiegelden De wijze waarop innovatiegeld toegekend wordt is voor de medewerkers en betrokkenen beschreven en gemakkelijk vindbaar. 	<p>A</p> <p>A</p> <p>A</p>

Bijlage 2 : Operationalisatie

Abstract concept	Dimensies	Subdimensies	Indicator	Items
<p>Innovatievermogen</p> <p>Werkdefinitie: <i>Innovatief vermogen is een noodzakelijke voorwaarde voor een organisatie om een permanente stroom van innovaties te realiseren. Het is het vermogen van de ondernemer en zijn medewerkers om ideeën te genereren en te ontwikkelen en deze ideeën succesvol te implementeren in nieuwe of verbeterde producten, diensten, technologieën, werkprocessen of marktomstandigheden"</i></p>	Mensen karakteristieken	De werkgever en de medewerker zijn bereid risico's te nemen	De medewerker mag risico's nemen in zijn werk	Mijn werkgever vindt het niet erg wanneer ik risico's neem.
			De werkgever biedt medewerkers ruimte om eigen keuzes te maken qua werkzaamheden	Mijn werkgever motiveert mij in het nemen van risico's.
			De medewerker durft beslissingen te maken, ook al weet hij/zij dat hier risico's aan verbonden zitten	Ik durf beslissingen te maken over mijn werkzaamheden, ook al zitten hier risico's aan verbonden.
		De werkgever zet zich in voor innovatie	De werkgever moedigt creatief gedrag van de medewerkers aan	Mijn werkgever stimuleert mij innovatief te denken.
			De werkgever creëert vertrouwen en zekerheid voor het implementeren van nieuwe innovaties	Wanneer er een innovatie geïmplementeerd wordt, zorgt mijn werkgever ervoor dat ik hier vertrouwen en zekerheid in heb.
		Medewerkers voeren op eigen initiatief activiteiten uit	Medewerkers delen meningen over de richting waarin een organisatie op moet gaan	Ik deel mijn mening over hoe processen verlopen in de organisatie.
				Ik deel mijn mening over tekortkomingen van de organisatie
				Ik ben bereid extra werkzaamheden te verrichten wanneer ik denk dat dit de organisatie helpt
			Medewerkers delen meningen over wat de klanten nodig hebben	Ik deel mijn ideeën over verbeteringen binnen de organisatie.
				Ik verricht mijn werkzaamheden om de patiënt te helpen.
				Ik ben bereid mijn werkzaamheden anders te verrichten wanneer dit de patiënt helpt.
				Ik luister naar de behoeften, omtrent het gebruik van innovaties, van de patiënt en zet dit om in actie.
		Wanneer een patiënt met een idee komt voor een innovatie, deel ik dit met het ziekenhuis.		
		Medewerkers delen meningen over welke markten interessant zijn voor de organisatie		
		Medewerkers bezitten over interne capaciteiten, vaardigheden en competenties.	De organisatie bezit over flexibele medewerkers	Ik ben bereid mij in te zetten voor innovaties.
De medewerkers hebben de juiste opleiding gedaan voor het werk dat zij uitvoeren	Ik heb de juiste opleiding genoten voor de werkzaamheden die ik verricht.			
Medewerkers beschikken over de juiste vaardigheden en competenties voor hun	Ik vind dat ik over de juiste vaardigheden beschik voor de werkzaamheden die ik verricht.			

			werkzaamheden	
Strategie	De organisatie heeft een heldere missie omtrent innovatie	De missie van de organisatie bevat het begrip innovatie	De missie omtrent innovatie is onder de medewerkers duidelijk	Ik weet dat innovatie een missie is binnen de organisatie. Het is mij duidelijk wat de organisatie doet omtrent innovatie.
		De organisatie heeft innovatiedoelen opgenomen in de strategie	Er is sprake van een innovatiestrategie De innovatiedoelen in de innovatiestrategie zijn helder De innovatiedoelen zijn bekend onder de medewerkers	De organisatie waar ik werkzaam ben heeft innovatiedoelen. Ik weet wat de organisatie wilt bereiken omtrent innovatie.
	De organisatie heeft een tolerante controle	Er zijn weinig structuur en regels binnen de organisatie	Medewerkers hebben weinig zorgen over kostenbeheersing	Tijdens het verrichten van mijn werkzaamheden moet ik mij aan veel regels houden. Ik maak mij zorgen over de kostenbeheersing van mijn organisatie. Ik heb een formele relatie met mijn werkgever.
		De relatie tussen de werkgever en medewerker is informeel	De werkgever betreft zijn medewerkers bij het nemen van beslissingen De werkgever luistert naar de input van zijn medewerkers	Mijn werkgever neemt samen met mij beslissingen over werkzaamheden. Mijn werkgever luistert naar mijn meningen omtrent werkzaamheden. Mijn werkgever luistert naar mijn ideeën over innovatie.
		De organisatie heeft een mensgerichte cultuur	Medewerkers durven met ideeën te komen Medewerkers voelen zich ondersteund in het delen van ideeën Werkgevers onderhouden intensieve contacten met medewerkers die nieuwe gezichtspunten bieden	Ik durf mijn ideeën te delen. Mijn organisatie zet mijn ideeën om in acties. Mijn werkgever luistert naar mijn ideeën over innovatie.
Cultuur	De organisatie heeft een open organisatie-cultuur waarin er veel vertrouwen en respect is	Medewerkers zijn vrij in het uitvoeren van hun werkzaamheden, mits het resultaat bereikt wordt	De werkgever communiceert duidelijk welke resultaten de organisatie beoogd te halen	Ik mag mijn werkzaamheden uitvoeren zoals ik dat wil, mits er resultaat bereikt wordt. Mijn werkgever communiceert duidelijk wat de organisatie van mij verwacht.
		De organisatie is resultaatgericht	De medewerkers zijn betrokken bij de toekomst van het bedrijf De medewerkers zijn betrokken bij hun werkzaamheden In de organisatie wordt er gebruik gemaakt van high-tech technology	Ik vind de toekomst van het bedrijf belangrijk. De organisatie maakt gebruik van high technology (Virtual reality, Artificial intelligence, zonne-energie, etc.)
	De organisatie heeft een professionele cultuur	Er vinden overleggen plaats om informatie te delen binnen verschillende disciplines in de organisatie		Er vinden overleggen tussen de afdelingen plaats om deze informatie uit bovenstaande vraag uit te wisselen.

			Binnen de organisatie wordt informatie uitgewisseld tussen verschillende disciplines	Er worden kennis, producten en informatie over werkprocessen uitgewisseld tussen verschillende afdelingen binnen het ziekenhuis.
			De disciplines zijn op de hoogte van elkaars innovaties	Ik ben op de hoogte van de innovaties die worden geïmplementeerd in andere afdelingen dan de afdeling waar ik werkzaam ben.
Structuur	De werkprocessen binnen de organisatie zijn vastgelegd in procedures en regels		De werkzaamheden van de medewerker moeten worden uitgevoerd zoals is beschreven in de procedures	Ik moet mijn werkzaamheden uitvoeren zoals is beschreven in de procedures.
			De medewerker is vrij in het verrichten van zijn werkzaamheden	
	Er is sprake van verticale integratie binnen de organisatie		De medewerker ervaart een sterke hiërarchie	Ik ervaar een sterke hiërarchie in de organisatie.
			De medewerker heeft een directe communicatie met de werkgever	
			Beslissingen worden door de top van de organisatie genomen	Besluiten worden genomen door de top van de organisatie.
			De werkgever en medewerker zijn gelijk	Ik voel mij gelijkwaardig aan mijn werkgever.
	De organisatie heeft interdisciplinaire activiteiten met multifunctionele teams		Er is een innovatieteam aangesteld binnen de organisatie	Er is een innovatieteam aangesteld binnen mijn organisatie.
			Dit innovatieteam bestaat uit leden vanuit verschillende disciplines	De leden van dit innovatieteam zijn afkomstig uit verschillende afdelingen.
			Het innovatieteam vergadert regelmatig	Het innovatieteam vergadert regelmatig (eens per week/eens per twee weken).
			Er is een duidelijke taakverdeling binnen het innovatieteam	Er is een duidelijke taakverdeling binnen het innovatieteam.
			Het innovatieteam wisselt van tijd tot tijd van compositie	De taakverdeling wisselt van tijd tot tijd.
			Er worden regelmatig nieuwe leden geïntroduceerd in het innovatieteam	Er worden regelmatig nieuwe leden geïntroduceerd in het innovatieteam.
			Innovaties bedacht in het team worden succesvol geïmplementeerd	De innovaties die bedacht worden in het team worden succesvol geïmplementeerd.
			Afdelingen hebben intensief contact met elkaar	De afdeling waar ik werkzaam ben heeft intensief contact met andere afdelingen.
	Er is sprake van horizontale integratie binnen de organisatie		Er vindt informatiewisseling plaats tussen verschillende afdelingen	
			Medewerkers komen met ideeën bij het innovatieteam	Ik kom met ideeën omtrent innovaties bij het innovatieteam.
		Medewerkers hebben een duidelijke taakverdeling met mogelijkheid tot uitbreiding		Het is de medewerkers duidelijk welke werkzaamheden zij moeten verrichten
			Medewerkers worden uitgedaagd in hun werkzaamheden	Ik word uitgedaagd in mijn werk.
			Het is mogelijk om als	Ik kan promoveren.

			medewerker te promoveren	
			De medewerker voelt zich verantwoordelijk voor het goed uitvoeren van zijn/haar werk	Ik voel me verantwoordelijk voor het goed uitvoeren van mijn werk.
			De medewerker wordt gemotiveerd zijn taak uit te voeren	Ik ben gemotiveerd mijn werkzaamheden te verrichten.
			Medewerkers met soortgelijke werkzaamheden werken samen	Ik werk samen met collega's die een soortgelijke functie hebben.
	Er vindt taakrotatie plaats onder de werkzaamheden van de medewerkers		Medewerkers wisselen regelmatig van werkzaamheden	Ik wissel regelmatig van werkzaamheden.
			Medewerkers zijn op de hoogte van de werkzaamheden van collega's	Ik ben op de hoogte van de werkzaamheden van mijn collega's
			De werkgever stimuleert taakrotatie	Mijn werkgever vindt het belangrijk dat ik regelmatig wissel van werkzaamheden.
			De werkgever faciliteert taakrotatie	Mijn werkgever zorgt ervoor dat de werkzaamheden binnen de afdeling regelmatig gewisseld worden.
	Medewerkers hebben autonomie		De medewerker heeft zelfzeggenschap in het uitvoeren van de werkzaamheden	Mijn werkgever biedt mij ruimte eigen keuzes te maken in mijn werkzaamheden
			De medewerker overtuigt anderen van zijn/haar standpunt	Ik overtuig anderen met mijn standpunt.
			De medewerker gaat een meningsverschil niet uit de weg	Ik ga een meningsverschil niet uit de weg.
	De organisatie hanteert een beloningsstructuur		Medewerkers krijgen een promotie wanneer ze goed presteren	Ik krijg een promotie wanneer ik goed presteer.
			Medewerkers kunnen een loonsverhoging krijgen wanneer ze goed presteren	Ik krijg een loonsverhoging wanneer ik goed presteer.
			De medewerker voert de taak uit omdat hij/zij promotie of een loonsverhoging kan krijgen	Ik presteer beter wanneer ik weet dat ik een promotie of loonsverhoging kan krijgen.
			De medewerker wordt gemotiveerd door voldoening te halen uit werkzaamheden	Ik word gemotiveerd door de voldoening die ik haal uit mijn werkzaamheden.
Beschikbaarheid van middelen	De medewerkers hebben de vrijheid om te experimenteren		Experimenten van innovaties worden gestimuleerd door werkgevers	Ik mag experimenteren met innovaties.
				Ik ken de innovatiechallenge waar mijn ziekenhuis aan meedoet.

				Mijn werkgever stimuleert mij mee te doen aan de innovatiechallenge.
				Ik doe graag mee aan de innovatiechallenge.
			Medewerkers krijgen tijd om innovaties te testen	Ik krijg de tijd om een innovatie uit te testen op de werkvloer.
			De bevindingen van de medewerkers worden serieus genomen	Ik voel mij serieus genomen wanneer ik bevindingen op de werkvloer deel met mijn werkgever.
		De organisatie heeft voldoende financiële middelen beschikbaar voor innovatie	De organisatie maakt een budget vrij voor het implementeren van innovaties	De organisatie heeft een budget voor het ontwikkelen en implementeren van innovaties.
			De medewerkers kunnen budget krijgen om zelf een innovatie te ontwikkelen	Ik kan een deel van dit budget opvragen om zelf een innovatie te ontwikkelen.
		De organisatie faciliteert onderwijs en trainingen voor de medewerkers	Medewerkers hebben toegang tot onderwijs en trainingen	De organisatie biedt mij onderwijs en trainingen aan die aansluiten bij mijn werkzaamheden.
			Het volgen van de trainingen en onderwijs zijn verplicht	Ik wordt verplicht onderwijs en trainingen te volgen.
			Medewerkers krijgen informatie over de toegevoegde waarde van innovaties	Ik ben op de hoogte van de toegevoegde waarde van innovaties die geïmplementeerd worden.
			Wanneer een innovatie geïmplementeerd wordt, worden de medewerkers ingelicht over hoe zij deze innovatie in hun werk moeten implementeren	Er wordt mij uitgelegd hoe ik een innovatie moet gebruiken.
	Netwerk-activiteiten	De organisatie heeft intensieve contacten met de omgeving	De organisatie is op de hoogte van de kennis en activiteiten van hun externe omgeving	De organisatie is op de hoogte van activiteiten van andere soortgelijke organisaties.
			De organisatie stelt medewerkers aan die als taak hebben de externe oriëntatie te verhogen	Binnen mijn afdeling zijn er medewerkers aangesteld die contact onderhouden met soortgelijke organisaties.
		De organisatie coöperiert met externe partijen	De organisatie werkt samen met andere organisaties om samen nieuwe werkprocessen, producten en kennis uit te wisselen	De organisatie werkt samen met andere organisaties om nieuwe werkprocessen, producten en kennis uit te wisselen.
		De organisatie wisselt informatie en technologie uit met externe partijen in ruil voor geld	De organisatie deelt nieuwe werkprocessen, kennis en producten met andere organisaties in ruil voor geld.	De organisatie deelt nieuwe werkprocessen, kennis en producten met andere organisaties in ruil voor geld.

Bijlage 3: Interviewschema

Onderzoeksvraag

“Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?”

Introductie

Goede middag, ik ben Leau Smit. Ik studeer gezondheidswetenschappen aan de universiteit Twente en ik ben nu bezig met mijn afstudeerfase waarin ik onderzoek doe bij STZ. Ik doe onderzoek naar het innovatievermogen van een STZ-huis. STZ heeft aangegeven dat ze graag het innovatieproces binnen de STZ-huizen willen optimaliseren. Ik wil graag een meetinstrument ontwikkelen om het innovatievermogen van een STZ-huis te meten. Het innovatieproces van een STZ-huis kan namelijk geoptimaliseerd worden wanneer er een duidelijk beeld is van wat er in het huidige proces goed gaat en waar er verbeteringen gedaan kunnen worden. U heeft de enquête ingevuld die een opzet is van het meetinstrument. Middels dit interview hoop ik dit meetinstrument, dus de enquête, te optimaliseren. Ik heb uw antwoorden geanalyseerd en we zullen samen de vragen langslopen en verbeteringen en aanvullingen maken. Ik zal mijn scherm delen zodat u samen met mij de vragen kan bekijken.

Ik zou graag geluidsopname maken. Deze worden uiteraard na het uitwerken van het interview verwijderd. Zou u dit goedvinden? (Dan wordt het vanaf nu opgenomen). Als alle interviews zijn uitgewerkt, wordt er een verslag van gemaakt. U kunt daarvan een samenvatting krijgen. Het interview duurt ongeveer 20 minuten. heeft u nog vragen voor mij? En als allerlaatste, heeft u er bezwaar tegen als ik u met jij aanspreek?

Algemene gegevens →

Werkzaam STZ-locatie:

Innovatieteamlid:

Openingsvraag : Waar denkt u aan bij het begrip innovatievermogen?

- Wat maakt een ziekenhuis innovatief volgens u?
- Wat heeft een ziekenhuis nodig om een innovatie succesvol te implementeren?

Topics

Determinanten

1. **Wat vond u van de gekozen onderwerpen in de vragenlijst? (Mensen karakteristieken, strategie, cultuur, structuur, beschikbaarheid van middelen en netwerkactiviteiten)**
 - Zijn er onderwerpen die u zou toevoegen aan het meetinstrument?
 - Zijn er onderwerpen die u weg zou laten, zo ja waarom?

Gebruiksgemak

2. **Hoe ervaren u het gebruiksgemak van de enquête?**
 - Wat zou er beter kunnen?

Opzet

3. **Wat vond u van de opzet van de enquête?**

- Wat zou er verbeterd kunnen worden?
- Wat vond u van de duur van de enquête?

Onduidelijke/overbodige vragen

- Welke vragen zijn niet op beantwoordt? Deze vragen nalopen en noteren.
- 4. **U heeft op een aantal vragen “Weet niet / Niet van toepassing” geantwoord. Wat maakt dat u voor deze antwoordmogelijkheid heeft gekozen?**
 - Hoe zou deze vraag verbeterd kunnen worden?
- 5. **U heeft bij een aantal vragen opmerkingen geplaatst. (opnoemen). Zou u deze kunnen toelichten?**
- 6. **Heeft u vragen gehad waarvan u denkt dat alleen medewerkers met uw functie deze kunnen beantwoorden?**

Aanvullende vragen

- 7. **Welke vraag/vragen miste u?**

Afsluiting

Ik ben aan het eind van het interview gekomen. Heeft u nog iets gemist of wat toe te voegen? U heeft mijn emailadres, dus mocht u nog wat te binnen schieten dan hoor ik dat graag. Zoals ik vertelde wordt het interview uitgewerkt in een verslag,. Zou u dit verslag willen ontvangen? Dan wil ik u tot slot hartelijk danken voor dit gesprek ik zal in de week van 6 tot 12 juni de geoptimaliseerde enquête versturen. Ik hoop dat u deze ook zou willen invullen. Nogmaals hartelijk dank

Bijlage 4: Transcripties interviews

Transcriptie interview 1

Interviewer : Waar denk je aan bij het begrip innovatievermogen?

Respondent: Innovatievermogen, in ons geval binnen het ZGT, is wat je aan capaciteit hebt om te kunnen innoveren. Dus wat voor mogelijkheden heb je, wat voor middelen heb je, maar ook het vermogen van de mensen zelf. Hè, hoe innovatie-minded ben je en waar wil je met z'n allen naartoe. Hoe zie je het vraagstuk dat je voor je hebt.

Interviewer: heel duidelijk, en voldeed de enquête aan jouw beschrijving van innovatievermogen?

Respondent: De meeste en voor mij de belangrijkste onderdelen werden zeker uitgelicht in de enquête. Wat ik wel merkte is dat ik sommige dingen lastig vond te beantwoorden, omdat het bij ons in het ziekenhuis dan net wat anders georganiseerd is. Maar daar houdt het ook bij op. Ik vond verder de enquête wel echt mooi uitgebreid. En ook vraagt waar het over zou moeten gaan.

Interviewer: Je geeft aan dat er punten zijn die anders georganiseerd zijn binnen ZGT. Wat zijn dit voor punten?

Respondent: Ja volgens mij ging het op een gegeven moment over hoe we als innovatieteam zijn georganiseerd binnen dit ziekenhuis en ik merk dat er vele ziekenhuizen zijn die dit anders georganiseerd hebben. Wij zijn echt een duidelijk team met vier projectleiders en 1 medewerker. Dus we zijn heel centraal georganiseerd. Bijvoorbeeld ik weet dat het MST decentraal georganiseerd is. Die doen hier en daar een innovatie maar ook heel erg gecombineerd met onderzoek. En wij proberen wel echt de redelijk bestaande innovaties door te voeren, zodat er die nouja direct in de praktijk gebruikt kunnen worden.

Interviewer: Ja, ja. Op die manier. En heb je misschien een idee hoe we dit in de vragenlijst iets anders kunnen formuleren zodat er toch een generieke vragenlijst ontstaat die alle STZ-huizen kunnen invullen?

Respondent: Nee ja, dat is ook heel lastig. Dan moet je haast al 3 of 4 verschillende enquêtes gaan maken die aansluiten op de organisatie van dat STZ-huis. Dan zou je meer toe kunnen spitsen op hoe het in dat specifieke ziekenhuis georganiseerd is. Maar het was absoluut niet storend voor mij. Ik kon goed snappen wat je dan vroeg van mij.

Interviewer: Ja snap ik. Fijn dat het dan niet als storend ervaren is. Dan zal ik nu even doorvragen naar de opzet van de enquête. Wat vond je hiervan?

Respondent: Ja voor mij was het heel duidelijk wat ik moest invullen. Soms gaat het natuurlijk ook over je mening. Dat is altijd een beetje lastig. Ik heb dan wel ergens een mening over, maar het hoeft dan niet zo te zijn dat de organisatie die mening toebedeeld is. Dus dat is wel een beetje zoeken met hoe vul je dat dan in. Vul je het vanuit je eigen optiek in of vul je het vanuit de organisatie in.

Interviewer: Ja snap ik. Uiteindelijk is het wel de bedoeling dat de medewerker het vanuit eigen optiek invult. Maar er stonden wel wat vragen in die inderdaad enkel vanuit het standpunt van de organisatie ingevuld kunnen worden.

Interviewer: Ik heb vooraf bedacht dat de enquête niet langer dan 20 min mag duren en wat ik nu aan respondenten heb is dat gelukt, maar dat wil niet zeggen dat het niet als te lang ervaren is. Wat vond je van de duur van de enquête?

Respondent: prima, ik klikte er makkelijk doorheen en de stellingen waren heel makkelijk leesbaar.

Interviewer: Heel fijn om te horen. Ik schrok zelf wel een beetje van de uiteindelijke 80 stellingen, maar erg fijn om te horen dat dat niet als vervelend is ervaren.

Interviewer: Zoals je hebt gezien heb ik de enquête opgedeeld in verschillende onderwerpen. Mensen karakteristieken, structuur, cultuur, strategie, beschikbaarheid van middelen en netwerkactiviteiten. Zijn er onderwerpen die je miste en graag terug had willen zien?

Respondent: Ja ik miste sowieso proces. Dat is de eerste die me te binnen schiet. Je bedoelt natuurlijk de kant van zowel de zorgprofessionals als van de patiënt als van de organisatie zelf, maar ook de ondersteunende afdelingen want die zijn ook niet te missen. Nee volgens mij ben je dan wel heel compleet. Dan kan ik zo snel 123 niet nog wat meer bedenken.

Interviewer: en nu de vraag andersom. Waren er ook onderwerpen die je weg zou laten? Dingen die te vaag zijn of te weinig bij jullie bekend?

Respondent: uhm, nee ik heb er geen waarvan ik bedacht goh dit zou ik niet iets mee moeten of kunnen. Nee volgens mij niet

Interviewer: perfect. Dan wilde ik nu de vragen langslopen waar je weet niet of niet van toepassing op hebt gereageerd, maar ik zag dat je alles hebt kunnen invullen. Daar ben ik natuurlijk super blij mee. Maar ik heb dan nog wel de vraag of er vragen waren waarvan je denkt dat alleen iemand met jouw functie die zou kunnen invullen?

Respondent: Ja ik denk dat dat wel echt verschil maakt. Ik ben van origine fysiotherapeut en ik denk dat als ik naar een collega fysiotherapie deze enquête zou sturen dan denk ik dat er echt wel heel wat vragen zouden zijn waarvan ze zouden denken ik weet niet zo goed wat ik hier zou moeten invullen. Binnen onze organisatie is innovatie nog niet zo doordringt dat iedereen alles zou kunnen invullen.

Interviewer: Ja begrijpelijk. Heb je een idee hoe ik dit zou kunnen oplossen?

Respondent: Ja misschien een iets heldere uitleg. Maar je had wel de optie weet het niet en ik denk dat dat al goed is. Want je kan die optie dan altijd invullen. Je enquête is wel anoniem dus wat wel handig zou zijn is dat je kan zien van goh de fysiotherapeuten en verpleegkundigen vullen heel vaak weet niet in.

Interviewer: Ja ik kan de enquête anoniem houden maar bijvoorbeeld wel naar de functie vragen van de respondent. Op die manier krijg je inderdaad wel duidelijk welke afdelingen welke vragen niet weten. Ja dan ga ik daar nog even goed naar kijken. Het is natuurlijk uiteindelijk de bedoeling dat de werkneer die gevraagd wordt de visitatiecriteria te beoordelen, de enquête in kan vullen.

Respondent: nee precies, dat zou wel heel handig zijn.

Interviewer: top, heel erg bedankt voor je input. Zijn er nog specifieke vragen die je miste?

Respondent: oeh dat vind ik even lastig voor de geest te halen. Uhm, ik weet niet of je alle onderwerpen even goed hebt uitgevraagd. Sommige onderwerpen hadden weinig vragen dus misschien dat je daar nog naar zou kunnen kijken. Net voegde ik daar bijvoorbeeld proces aan toe. Die miste ik wel echt. En ik weet ook niet of patiënt heel duidelijk naar voren kwam en dit is voor ons we echt belangrijk. Maar dat kan ook zijn dat ik dat over het hoofd heb gezien.

Interviewer: Nee dat klopt helemaal. Ik heb patiënt ook even opgeschreven want daar had ik ook maar 1 of 2 vragen over inderdaad.

Respondent: Ja dat is voor ons een belangrijke omdat wij nu veel meer bezig zijn met patiëntparticipatie binnen het innovatieproces. Het gaat natuurlijk uiteindelijk alleen maar om de patiënt en we denken het allemaal heel goed te weten waar de behoefte ligt. Maar we toetsen het niet altijd dus dat is voor ons wel essentieel. We zijn ja het afgelopen jaar dus ook erg bezig met de patiëntparticipatie.

Interviewer: Ja dat is wel echt een mooie om dan ook zeker toe te voegen.

Respondent: Ja en ook proces. Een ziekenhuis is best wel bureaucratisch en dat moet ook, maar dat wijkt af en toe behoorlijk met innovatie. Dus dat is ook wel iets om uh toe te voegen. Ja dat is wel interessant om verder uit te diepen want ik merk ook dat andere ziekenhuizen daar wel tegen aanlopen hoe je daar mee omgaat. Maar ook rondom budget. Hoeveel krijg je en hoeveel zou je kunnen krijgen. Want budget zegt natuurlijk ook wat over vermogen als je daar over gaat praten.

Interviewer: Hele mooie punten die ik zeker mee ga nemen in het optimaliseren van de enquête.

Interviewer: Nou dan ben ik aan het einde gekomen van het interview. Heb je nog vragen voor mij?

Respondent: Nee, ik heb alles gezegd wat ik wilde zeggen.

Interviewer: Nou mocht je toch nog iets te binnen schieten, aarzel dan niet me te contacteren. En dan wil ik je heel erg bedanken voor je deelname aan het interview en de waardevolle informatie die je me heb t gegeven en dan wens ik je nog een fijne dag toe.

Respondent: Graag gedaan. Heel veel succes nog met je scriptie en tot ziens.

Transcriptie interview 2

Interviewer: Als ik het goed begrijp hebben de innovatieteamleden van ZGT alleen de functie projectleider innovatieteam en niet nog een andere functie, klopt dit?

Respondent: Nee nee klopt. Het is echt een innovatieteam. 1 collega doet het parttime en is daarnaast docent op het Saxion, maar de rest doen dit parttime of fulltime maar inderdaad puur en alleen binnen het innovatieteam.

Interviewer: ja dat vind ik heel mooi om te horen. Ik heb bij andere STZ huizen vernomen dat ze het daar anders inrichten en niet banen alleen rondom het innovatieteam hebben.

Interviewer: Laten we gauw starten met het interview. Waar denk je aan bij het begrip innovatievermogen?

Respondent: innovatievermogen een mate van open staan voor vernieuwing en de denkwijze hebben, een open blik, creatief, vernieuwing, op zoek naar iets nieuws en ook naar iets dat nog beter kan. Niet dat het slecht gaat, maar het kan effectiever, sneller, we kunnen de patiënt beter in zijn kracht zetten. Dat zijn dingen binnen wat ik versta onder innovatievermogen, dat zijn wel de onderwerpen die daaronder vallen zit ik aan te denken.

Interviewer: En wat maakt dan dat een ziekenhuis innovatief is?

Respondent: uhm ja dat vind ik een hele goede vraag. Eigenlijk, ideaal gezien, wil je dat innovatie door de aderen van elke medewerker stroomt en dat je heel innovatief bent. Dat is natuurlijk helaas nooit zo. He je herkent waarschijnlijk dat model dat je hebt van early adapters of je bent een meeloper en je past je pas heel erg aan tegen het einde. Dat heb je natuurlijk ook in ziekenhuizen. Dus wat maakt een ziekenhuis nou innovatief, dan denk ik vooral aan missie dus dat het doel ingebed is. Uhm daarmee ook wel een soort van cultuur vind ik dat je in je ziekenhuis moet hebben dus dat je innovatie met elkaar echt omarmd. En dat je het uitstraalt naar buiten. En daar hoeft echt niet elke medewerker heel innovatief voor te zijn. Het is prima dat je voorlopers hebt en mensen die het allemaal willen uitpluizen. Maar er voor open staan en communiceren naar buiten, visie en een missie op hebben en dat dat verankerd zit in waar we naar toe willen met het ziekenhuis. We zijn nu bijvoorbeeld bezig met het opstellen van een meerjarenbeleidsvisie. Nouja en dat vinden wij dan heel belangrijk dat innovatie daar ook een goede plek in krijgt. En dat dat eigenlijk ook overal een beetje doorheen stroomt. En of je dan kijkt naar onze topklinische specialiteiten of je kijkt naar een afdeling dat niet een topklinische zorgafdeling is, ook daar wil je innovatie voor elkaar krijgen. Dus nouja dat is eigenlijk ideaal wat je zou willen en daar werk je met elkaar aan. En daar zijn we steeds meer groeiende in dus dat is positief en leuk om te zien. Ook dat je de medewerker die normaal niet veel bezig is met innovatie ook bereikt door bijvoorbeeld een innovatiechallenge te organiseren. Dat zijn leuke dingen om mensen te attenderen "he we doen ook aan innovatie". Dus dat medewerkers ook met ideeën bij zo'n team kunnen komen. En dat is ook wel heel sterk aan hoe we innovatie binnen ZGT hebben opgezet, wat jij ook zegt, uhm dat we echt een team hebben en dus mensen die er echt tijd voor hebben. Dus dat het niet even tussendoor schiet.

Interviewer: Ja dat is inderdaad erg mooi. En zou je zeggen dat medewerkers jullie weten te vinden?

Respondent: nee, zeker nog niet. Er zijn zeker mensen die ons wel goed weten te vinden, maar helaas ook heel veel mensen die dat niet weten. Die zich daar niet mee bezig houden en daar zijn we ook wel zoekende naar van goh hoe worden wij zichtbaar voor de medewerker die bijvoorbeeld niet op onze intranet pagina klikt. Dat is een soort facebook voor ons.

Interviewer: Ja ik had er van gehoord via Maartje van STZ inderdaad.

Respondent: ja daar delen wij wel eens dingen op. Maar er zijn bijvoorbeeld ook verpleegkundige en ja die kijken daar bijvoorbeeld nooit op. Die zijn de hele dag bezig met de patiënt. En wij zitten veel meer achter de computer en in de mail. Dus hoe kunnen we nou zichtbaar worden voor die medewerkers daar zijn we nog wel zoekende naar. Dat kan echt nog wel een stukje beter.

Interviewer: Want van wat ik heb gezien is er binnen het ZGT geen innovatielab of een plek waar medewerkers met ideeën naar toe kunnen?

Respondent: Nee we willen heel graag een WEnnovate cafe, zo hadden we het bedacht. Dus we innoveren samen. Ennuh daar zouden we dan ook graag echt een ruimte voor willen waar mensen ook echt een technologie kunnen testen of een keer een lezing kunnen houden. Of waar we samen komen. Dus dat willen we heel graag, maar dat komt helaas nog niet zo van de grond. Maar dat geven we nog niet op. Ik denk wel dat, we zitten op de zesde verdieping hier en daar zit de ZGT academie en daar zit wetenschap, innovatie en opleiding samen bij elkaar. Dus opzich he als mensen ons willen vinden, nouja dan is de academie altijd een plek waar iedereen terecht kan. Maar het is niet zo dat we zo'n leuke inspirerende, mooi ingerichte kamer hebben zoals we willen.

Interviewer: Ja wij waren uitgenodigd bij het HAGA ziekenhuis en die hebben wel een innovatielab. Uhm, heel mooi, ziet er goed uit, veel innovaties, technologieën liggen daar. Alleen, ze kunnen nooit de deuren opendoen, omdat dat tegelijkertijd ook hun werkplek en kantoor is waar ze bijvoorbeeld al hun vergaderingen en meetings doen. Dus ook als je het hebt, is het geen garantie voor succes. Dus vandaar dat ik even doorvraag hoe dat bij jullie georganiseerd is.

Respondent: Oohh, ja nee wij zouden het het liefst beneden willen waar ook de winkeltjes zitten. Daar een ruimte willen, maar wel boven de ruimtes houden voor echt kantoorwerk. Maar we hebben bijvoorbeeld wel eens dat de leveranciers langs komen om een demonstratie te geven over hun product. Nouja hoe leuk zou dat zijn als je dat in zo'n ruimte zou kunnen doen. Het is inspirerend en je kunt mensen ontvangen. Maarja, zoiets dat zou toch wel een extraatje zijn wat we toch nog graag willen.

Interviewer: ja een centrale plek is een erg mooi initiatief. Nou dan ga ik nu wat vragen stellen over de enquête zelf en dan begin ik met de gekozen onderwerpen. Ik zal ze nog even opnoemen. In de enquête kwamen de volgende onderwerpen aan bod: mensen karakteristieken, strategie, cultuur, structuur, beschikbaarheid van middelen en netwerkactiviteiten. Wat vond je van deze onderwerpen?

Respondent: uhm, oh dan moet ik wel even nadenken hoor. Opzich, toen ik het allemaal aan het invullen was toen vond ik het heel compleet. Wel veel dingen waarvan ik dacht oja dit zit zus en zo bij ons. Met name het stukje cultuur vind ik denk ik heel belangrijk. Maar ook hoe is innovatie gepositioneerd in de afdeling. En ik kan me ook herinneren dat je er wat vragen in had zitten over de samenwerking tussen andere afdelingen en ik denk dat dit ook heel belangrijk is. En dat zegt ook echt iets over het vermogen van innoveren in een ziekenhuis. Hoe zitten connecties in elkaar, weet je elkaar te vinden en meet je op reguliere basis. Weet je je moet allemaal met elkaar samenwerken. Maar ook dat stuk over hoe leidinggevenden kijken naar innovatie, stimuleren ze jou innovatief bezig te zijn. Dat is erg belangrijk. Maar ook een stuk tijd. Wat me wel opviel inderdaad is dat ik denk dat je in jouw vragenlijst ervan uit bent gegaan dat innoveren iets is dat je naast je andere werkzaamheden doet.

Interviewer: Ja, want ik wil uiteindelijk deze vragenlijst door de medewerkers laten invullen. Dus dat is inderdaad zo. Ik zag dat je inderdaad ook opmerkingen had geplaatst van ja dit is wel mijn werk, dus ik weet dit, maar ik weet niet of anderen dit weten.

Respondent: ja inderdaad, dan is het logisch. Ik had soms inderdaad dat ik dacht ja dit is vanzelfsprekend want dit is mijn werk. maar ik snap het als je zegt van goh ja dit wordt onder medewerkers uitgezet. Ik denk wel dat dan voor de medewerker sommige vragen lastig te beantwoorden zijn. Omdat je dan tot op zekere hoogte een idee moet hebben van hoe innovatie in een ziekenhuis plaatsvindt. Bijvoorbeeld over die samenwerking met andere afdelingen, wij weten dat best goed omdat we dat dagelijks doen maar ik denk dat de gemiddelde verpleegkundigen dit niet weet. Voor hen is het belangrijk dat ze weten waar ze met een vraag naartoe kunnen, wat de weg daar naartoe is en weten we wat we van elkaar mogen verwachten. Wij hadden bijvoorbeeld die innovatiechallenge en 1 van de kanshebbers waren een verpleegkundige en een fysiotherapeut en zij zijn uiteindelijk genoodzaakt te stoppen doordat ze geen extra tijd kregen voor het project en dat haalde het enthousiasme weg. Dus ik denk dat als je kijkt naar de gemiddelde medewerker dat je meer op dat niveau moet zitten.

Interviewer: Dus als ik het goed begrijp moet ik meer een focus leggen op of er tijd is voor het experimenteren met een innovatie? Hoeveel ruimte is er voor? Stimuleert de werkgever?

Respondent: ja dat zou een mooie zijn, maar ook bijvoorbeeld hoe zichtbaar is een innovatie. En ik denk dat de innovatieprojectleiders dan iets meer op de organisatie van innovatie en de processen van innovatie die kunnen daar wel iets op zeggen. Dus ik denk wel dat er een afweging in zit wie je doelgroep is en wat je vraagt aan diegene.

Respondent: overigens, ik ben erg benieuwd naar de uitkomst van de enquête. Ik hoop dat het echt wat oplevert voor de verschillende STZ-huizen. Dat we ook zien van goh he als innovatieteam moeten we daar meer op inspelen en anders brengen naar onze medewerkers. Overhaupt vond ik je onderzoek al heel leuk maar ik denk ook dat er hele mooie dingen uitkomen.

Interviewer: ja ik ben benieuwd, ik hoop het.

Respondent: ik wist ook niet dat die visitatie zo ging trouwens zoals je het net zei.

Interviewer: Laten we doorgaan met de volgende vraag namelijk hoe ervaren je het gebruiksgemak van de enquête?

Respondent: prima, 1 dingetje, ik wilde bij sommige dingen wat opmerkingen neerzetten en toen moest ik de hele tijd met mn pijltjes naar links en naar rechts om de tekst te kunnen lezen. Ik kon het vakje namelijk niet groter maken.

Interviewer: ooh goed dat je het zegt, dat is super irritant. Daar ga ik wat aan doen.

Respondent: ja want als ik mijn zin terug wilde lezen dan zit ik de hele tijd op zo'n klein balkje te kijken.

Interviewer: ja ja precies

Respondent: ja dus ik dacht misschien de opmerkingenvakjes groter maken want je gaf ook aan he, maak vooral opmerkingen. Dus ik dacht misschien iets meer ruimte om die opmerking ook terug te kunnen lezen. Maar verder echt prettig om in te vullen. Er is me niets opgevallen.

Interviewer: nou gelukkig maar. En hoe ervaren je de duur van de enquête?

Respondent: ja, lang genoeg. Het moet absoluut niet langer. Hoe korter hoe beter, dat is wel mijn advies. Maar het moet absoluut niet afdoen aan de inhoud. Als je het inderdaad onder de

medewerker uitzet dan zou ik het wel echt een stukje inkorten inderdaad. Ik had er zelf geen moeite mee hoor, maar ik denk dat ik daar wel wat anders instel dan degene die de zorg levert op de werkvloer en voor wie dit bijzaak is.

Interviewer: ja ik zag dat de respondenten er nu rond de 15 minuten over deden, maar als dat inderdaad de mensen zijn die er verstand van hebben dan zal de duur onder willekeurige medewerkers langer zijn.

Interviewer: Dan zou ik graag jouw ingevulde enquête doorlopen en kijken waar je opmerkingen hebt geplaatst of weet niet/ niet van toepassing hebt ingevuld. De eerste vraag waar ik het even over wil hebben is de vraag "ik ben bereid extra werkzaamheden te verrichten wanneer ik denk dat dit het ziekenhuis verder helpt". Hier had je bij gezet "hoe definieer je extra werkzaamheden?".

Respondent: Ja daar was ik even benieuwd naar want ik ben natuurlijk innovatieprojectleider dus dit doe ik voor werk, maar in mijn geval zou het dus betekenen wat doe ik buiten mijn uren om om nog extra aan innovatie te werken. En dat doe ik. Maar ik dacht als je als medewerker deze vraag invult dan snap ik hem heel goed, maar vanuit mijn functie was het wat lastig.

Interviewer: ja dan zal ik de vraag iets specificeren naar werkzaamheden die niet onder je taak/functie vallen.

Respondent: ja dat denk ik ook inderdaad en dan wel gericht op innovatie.

Interviewer: Helemaal goed, dan heb ik dat duidelijk. En dan was er nog de stelling "mijn werkgever vindt het belangrijk dat ik regelmatig wissel van werkzaamheden". Hier had je ook "weet niet/niet van toepassing" ingevuld en ik was benieuwd waarom.

Respondent: nou, ik zat te struggelen met wie neem ik als werkgever voor me. Neem ik dan de manager van wetenschap en innovatie in gedachten of neem ik de raad van bestuur. En toen dacht ik, nou dit soort vragen vind ik meer op niveau van de manager. Vooral omdat je daar dagelijks meer mee te maken hebt. Maar waarom ik het daar heb ingevuld, dat is wel een goede vraag, komt omdat wij sinds februari een nieuwe manager hebben die een interimmer is en we zijn elkaar nog wat aan het leren kennen. Maar zij zit hier natuurlijk ook tijdelijk. En dit is gewoon een vraag waarbij ik van mezelf dacht: ik weet het eigenlijk gewoon niet zo goed, hoe zij hier tegen aankijkt en of zij wil dat wij van taken wisselen. Bij mijn eerdere leidinggevende had ik het prima geweten maar in dit geval ken ik haar nog niet goed genoeg om dit in te vullen. Ik dacht dit is best een leuke vraag om met haar te bespreken want ik heb eigenlijk geen idee hoe ze ertegen aankijkt.

Interviewer: ja dan snap ik het inderdaad.

Respondent: Ja misschien dat wat andere vragen rondom dit thema je dan ook zijn opgevallen.

Interviewer: ja ik had inderdaad nog eenzelfde vraag maar dan snap ik het inderdaad. Die sluit daar precies op aan. Ik dacht ik vraag het toch even want misschien is de vraag onduidelijk.

Respondent: nee het was een duidelijke vraag maar ik wist het antwoord gewoon niet.

Interviewer: nee helemaal goed. Dan heb ik nog de vraag, en daar hebben we het net al eventjes over gehad, of er vragen waren waarvan je denkt dat alleen iemand met jouw functie de vraag zou kunnen beantwoorden.

Respondent: oeh daarvoor heb ik niet helemaal de vragen scherp. Maar de vragen over netwerkactiviteiten denk ik dat mensen dat misschien lastig vinden en ik denk structuur ook. Ik denk met name hoe de mensen erin staan dus cultuur, tijd, kwaliteiten, dat zijn dingen die mensen best wel kunnen beantwoorden. Maar zodra het gaat over organisaties die erboven hangen en hoe dingen met elkaar samenhangen en afdelingen onderling dan wordt het al iets moeilijker.

Respondent: ik denk dat het heel mooi is dat je bijvoorbeeld zo'n icoontje bij een vraag zet en dat je dan misschien heel kort wat extra toelichting geeft of een voorbeeld geeft zodat het iets duidelijker is voor de respondent. Want ik ben het met je eens want ik denk dat sommige onderdelen voor veel mensen een nietszeggend begrip is.

Interviewer: Ja voorbeelden, echt een goeie en ga ik zeker wat mee doen.

Interviewer: Is er nog iets dat je zou willen toevoegen?

Respondent: nee ik denk het niet. ik heb verder ook niets opgeschreven. Ik denk dat we de belangrijkste dingen hebben besproken. Ik denk inderdaad even de afweging op wat voor manier is iemand met innovatie bezig, wie heb je voor je, nee schiet me niets te binnen. Ik ben wel erg benieuwd naar je resultaten,

Interviewer: Nou super fijn. Dan ben ik aan het einde gekomen van het interview. Ik zal nadat ik alle interviews heb afgenomen alles samenvatten in een verslag. Zou je dit verslag willen ontvangen?

Respondent: ja heel graag. Ik ben erg benieuwd.

Interviewer: Helemaal goed. Dan wil ik je heel hartelijk bedanken voor dit interview en dan wens ik je een fijne dag.

Transcriptie interview 3

Interviewer: Waar denk je aan bij het begrip innovatievermogen?

Respondent: innovatievermogen, uhm.. verandering en verbetering. De mate waarin je ook echt kan veranderen binnen de organisatie en met name om mee te gaan met de toekomst.

Interviewer: En als ik de vraag wat specifiek stel, wat maakt dat een ziekenhuis innovatief is?

Respondent: ja dus echt met de tijd meegaan maar ook vooral voorlopen. Met name omdat een ziekenhuis een heel log instituut is. En dat merk ik zelf ook het is heel hiërarchisch en keuzes en beslissingen zijn altijd lastig omdat de focus voornamelijk op de patiënt ligt. Alles is in protocollen uitgeschreven, alles is tot in de puntjes getoetst en afgedekt. Als je iets anders wilt doen, zitten er risico's aan verbonden. En vooral dat, dat je als ziekenhuis zijnde, ook durft te veranderen en lef hebt dingen te doen omdat je de noodzaak ziet voor de toekomst.

Interviewer: en zou je dan zeggen dat ZGT innovatief is?

Respondent: Ik zou ZGT niet als meest innovatieve ziekenhuis in Nederland nu neerzetten. Ik zou het wel leuk vinden als we dat zouden bereiken. Ik denk dat dat aan heel veel vlakken ligt zeg maar. Ons innovatieteam is nu een paar jaar geleden opgericht. We zijn nu met vijf man sterk. En ik merk wel dat er dingen veranderen en dat er meer acceptatie is voor verandering en

dat je meer dingen mag proberen. En ook dat er echt wel nieuwe dingen moeten gebeuren, maar dat gevoel is er nog lang niet bij iedereen. En ik denk dat je uiteindelijk in elke laag van de organisatie een soort innovatie mindset is. En als andere ziekenhuizen iets doen dat heel goed werkt, kunnen wij dat dan ook niet doen? in plaats van afwachten tot er noodzaak is.

Interviewer: ja inderdaad, ik heb vernomen dat er een plan op tafel ligt binnen ZGT om een soort innovatiecafe op te richten. Hoe zou je dit voor ogen hebben?

Respondent: Ja precies. Met name als je kijkt waar staat ZGT op het gebied van innovatie. Je hebt in het ziekenhuis heel veel medewerkers die voor innovatie gaan en willen gaan en dat zijn ook de voorlopers die je nodig hebt. Uiteindelijk is het de kunst om dat in de organisatie volledig te laten landen. Dat ook verpleegkundigen bijvoorbeeld iets hebben gezien en zeggen dit wil ik graag gebruiken.

Interviewer: ja precies. Ik heb in de enquête verschillende onderwerpen benoemd en nou is mijn vraag wat je van deze onderwerpen vond. De onderwerpen waren mensen karakteristieken, strategie, cultuur, structuur, beschikbaarheid van middelen en netwerkactiviteiten.

Respondent: ja, als je het nu zo opnoemt denk ik dat je best wel in de basis hebt, als dat allemaal goed gaat dan heb je best wel een goede graadmeter voor uiteindelijk innovatievermogen. Wat er misschien bij zou kunnen is wat er uiteindelijk qua resultaat uitkomt. Want als je een echt innovatief ziekenhuis bent dan zul je dat uiteindelijk in een bepaalde mate terugzien. Kan me voorstellen dat daar in deze enquête misschien ook wat over in zou kunnen.

Interviewer: ja dus dat ik inderdaad een onderwerp toe zou voegen gericht op resultaten.

Interviewer: en nu de vraag andersom, waren er ook onderwerpen waarvan je denkt, nou die had ik zelf niet toegevoegd?

Respondent: zou je ze nog eens op kunnen noemen?

Interviewer: Ja zeker, de onderwerpen waren: mensen karakteristieken, structuur, cultuur, strategie, beschikbaarheid van middelen en netwerkactiviteiten.

Respondent: ja, nee ik denk dat het wel klopt. Dat eerste stukje over mensen weet ik niet hoe ver dat in wezenlijke anders is dan de cultuur die er in het huis heerst. Misschien dat die samengevoegd zouden kunnen worden.

Respondent: en ja wat ik altijd een beetje in mijn achterhoofd houdt is dat je een soort van driehoeksverhouding hebt binnen een ziekenhuis. Bovenin heb je wat meer de raad van bestuur en degenen die keuzes maken, dan aan de andere kant de zorg verlenende afdeling waar de zorg echt geleerd wordt waar de patiënt ook onder valt en je hebt de wat meer ondersteunende afdeling. Waar wij als innovatieteam ook onder horen, maar ook bijv ICT. Dat is ook de afdeling waar de protocollen en groene vinkjes langskomen. Ik denk dat het belangrijk is om die alle drie op een bepaalde manier mee te nemen in je enquête. En die hoor ik wel terug. Een stukje innovatieproces kan misschien ook nog wel interessant zijn.

Interviewer: ja die heb ik inderdaad ook al vaker gehoord en ga ik zeker meenemen. Hoe ervaren je het gebruiksgemak van de enquête?

Respondent: uhm, eigenlijk best wel heel goed. Ik had officieel de deadline niet gehaald. Ik had m maandagochtend ingevuld. Ja ik heb 0 keer gedacht goh wat een domme of goh wat een irritante vraag of wat moeilijk. Dus ik denk dat het makkelijk werkte.

Interviewer: En hoe ervaarde je de hoeveelheid vragen?

Respondent: ik ben persoonlijk van hoe kleiner hoe makkelijker. En helemaal als je overlap in vragen krijgt en dat je denkt heb ik dit niet ergens anders al aangegeven. Kijk ik beantwoord liever 1 vraag. Bijv hoe scoor jij je ziekenhuis van 0 tot 10 op gebied van innovatie. Dan dat het berekent wordt uit 80 vragen zeg maar.

Interviewer: ja ik snap goed wat je bedoelt. Maar ook dat wat je zegt mensen karakteristieken en cultuur die overlappen elkaar behoorlijk, dus zou het een idee zijn die iets meer samen te voegen?

Respondent: ja denk ik wel en ik kan me voorstellen dat je iets wilt gaan scoren. Ik zou het misschien mooi vinden als je wat meer een hoofdvraag hebt bijv: hoe is het gesteld met de innovatieve cultuur binnen je ziekenhuis met een score van 0 tot 10 en dat je de vragen die erachter komen wat meer gebruikt ter beargumentering van die score dan andersom zeg maar.

Interviewer: dus starten met een hoofdvraag met score van 0 tot 10 en daarna vragen die het verduidelijken?

Respondent: ja precies. Dan heb je een duidelijke score en kan je onderling ziekenhuizen goed vergelijken maar kan je ook goed zien waar dan de echte verschillen zitten door de antwoorden op de vragen onder de hoofdvraag.

Interviewer: Ik zag dat je op de stellingen "ik kan promoveren" en "ik krijg een promotie wanneer ik goed presteer" de antwoordmogelijkheid "Weet niet/ Niet van toepassing" hebt ingevuld. Zou je mij kunnen vertellen waarom je hiervoor hebt gekozen?

Respondent: Dat was omdat ik daar eigenlijk geen idee over heb. Binnen het innovatieteam lijkt het onwaarschijnlijk te kunnen promoveren. Overigens vroeg ik me ook af wat promotie te maken heeft met innovatievermogen. Er leek voor mij geen verband tussen te zitten.

Interviewer: uiteindelijk moeten medewerkers de enquête in gaan vullen. Waren er vragen waarvan je denkt dat alleen medewerkers met jouw functie deze kunnen beantwoorden?

Respondent: ik denk dat dat best moeilijk is voor de afdeling zelf. Met name omdat heel veel verpleegkundigen bijv innovatie niet hoog in hun lijstje hebben staan. Dus als je zo'n enquête uitzet denk ik dat de respons heel laag gaat worden. Als je op vijf onderwerpen vraagt score is wat je hiervan vindt, dan heb je er wel een gevoel bij. Maar de hele diepe inhoudelijke vragen denk ik dat ze daar niet heel veel vanaf weten en denken daar bemoei ik me niet mee en het zal wel.

Interviewer: ja precies. Wat ik begrijp is dat je de vragenlijst behoorlijk zou reduceren. Hoeveel vragen zou je maximaal aanraden?

Respondent: ja, vijf. Nee ik denk dat het een heel groot verschil is tussen de mensen die innovatie uitzetten in een ziekenhuis en de organisatie zelf. Dat bestuur bijv mag je best wat meer vragen, hetzelfde als de innovatieteamleden. Maar de zorgafdeling zelf wil je juist meer die cultuur ophalen en voor hen wil je dus een zo kort mogelijke vragenlijst hebben.

Interviewer: ja ik heb van STZ begrepen dat ze willekeurige medewerkers benaderen en die gaan beoordelen waar het ziekenhuis momenteel staat. En rondom innovatie worden aan hen een aantal vragen gesteld, maar die vragen zijn dusdanig vaag dat het ziekenhuis eigenlijk geen houvast en aanknooppunten heeft voor verbetering.

Respondent : ja dan snap ik dat je wat meer specifiekere vragen stelt, maar ik zou toch adviseren het zo kort mogelijk te houden en te starten met een hoofdvraag.

Interviewer: ja dat lijkt mij ook een goed idee. Dan ben ik aan het einde van mijn interview gekomen. Zijn er nog vragen die je toe zou willen voegen of andere toevoegingen die je wilt doen?

Respondent: ik zou innovatieproces wel toevoegen dat is een belangrijke. Daar moet namelijk naar voren komen hoe makkelijk innoveer je nou eigenlijk. Dus met name innovatieproces maar ook wel hoe snel kun je innoveren. Hoe snel ga je van een idee naar daadwerkelijke aanpak. Dat is heel tekenend voor hoe je als ziekenhuis innoveert.

Interviewer: ja dat is inderdaad ook een mooie, snelheid van een innovatie. Ga ik allemaal meenemen. Heel erg bedankt voor dit interview en dan stuur ik je het verslag op via de mail en wens ik je een fijne dag toe.

Respondent: graag gedaan, succes verder en tot ziens.

Transcriptie interview 4

Respondent: ja ik zou wel aanraden dezelfde vragenlijst onder de medewerkers af te nemen zodat je in je huis een vergelijking kan doen maar ook tussen de STZ-huizen. Want als je ze andere vragen gaat geven dan zegt dat nog helemaal niets. Dus ik zou echt de tien beste vragen eruit kiezen van ieder kopje dus 1 of 2. Ik denk dat dat namelijk voldoende de lading dekt.

Interviewer: ik had inderdaad ook de vraag wat vond je van de duur van de enquête. Maar dan weet ik dat. Dan heb ik nog een hele algemene vraag en dat is waar denk je aan bij het begrip innovatievermogen?

Respondent: hoe een organisatie in staat is om innovatie in de haarvaten van de innovatie te krijgen. Dus, ik weet niet of je bekend bent met het ontwikkelproces van innovatie van gartner, de stadia van volwassenheid. Bij ieder stadium op verschillende gebieden van structuur, systeem, regering, technologie, etc.. daar geef je verschillende scores. Daar denk ik dat een organisatie mee groeit in zijn mate van volwassenheid. En er zijn vijf fasen waarin je kunt gaan om tot excellentie te komen. Ik denk dat iedere organisatie op een bepaalde fase zit. En je moet ook zorgen dat alle elementen die er zijn ook allemaal op dezelfde mate groeien. Dus ik denk als je in staat bent je innovatievermogen te vergroten dus door innovaties te excelleren en implementeren en dus zorgen dat het in de haarvaten komt. Je moet voor alle dimensies evenveel aandacht besteden.

Interviewer: wat maakt nou dat een ziekenhuis innovatief is t.o.v andere organisaties?

Respondent: uhm, nou ik vind ziekenhuizen niet heel innovatief hoor. Er zijn genoeg sectoren die veel innovatiever zijn. Omdat het bij ziekenhuizen toch nog heel vaak is dat je moet innoveren samen met je omgeving en omdat er verschillende financiële kaders zijn en ziekenhuizen toch nog heel veel zelf doen. Not advanted hearse syndroom denk ik juist dat in onze sector innovaties toch nog wat achterlopen of in ieder geval het implementeren?

Interviewer: en wat heeft een ziekenhuis dan nodig om succesvol te implementeren?

Respondent: je moet alle processen sturen en dat je governance op orde is, goeie mensen hebt die de verandering doormaken, goeie mensen die de verandering kunnen uitzetten, management en bestuurlijk niveau, goed kunnen experimenteren en de ruimte voor krijgen. Dus ik denk dat je op al die gebieden mensen nodig hebt om dat neer te zetten.

Interviewer: we hadden het net al even over de onderwerpen die ik had in de vragenlijst. Waren er onderwerpen waarvan je denkt die zou ik nog toevoegen?

Respondent: uhm , het gaat nu met name over de cultuur die je wilt meten en cultuur is inderdaad een voedingsbodem om de innovaties goed tot stand te brengen. Daar vond ik dat het goed was. Maar cultuur is 1 en ik denk dus dat je op de andere gebieden ook een bepaalde volwassenheidsniveau moet krijgen. Je moet een bepaald proces, methodiek en aanpak hebben. En dat vond ik dat er niet naar voren kwam. Dus wil je excellentie hebben in innoveren dan is cultuur belangrijk maar ook de andere zaken dus dan zou ik dat ook zo brengen. Dat het met name gaat over de organisatiecultuur en hoe mensen dingen doen en hoe de organisatie erover denkt dan over de andere dingen.

Interviewer: dus als ik het goed begrijp iets meer over plan van aanpak en proces toevoegen om een compleet beeld te krijgen?

Respondent: ja proces, maar ook governance, wie maakt de beslissingen, hoe doe je dat, wat voor methodiek heb je eronder liggen, dat is ook allemaal belangrijk om innovaties tot stand te brengen.

Interviewer: waren er ook onderwerpen waarvan je denkt die zou ik weglaten?

Respondent: ik weet het even niet uit mijn hoofd hoor.

Interviewer: ik heb een lijstje dus ik zal ze even opnoemen voor je. Mensen karakteristieken, structuur, cultuur, strategie, beschikbaarheid van middelen en netwerkactiviteiten.

Respondent: dat kan allemaal wel. Ik vond overigens dat er veel overlap was tussen de onderwerpen.

Interviewer: daar zal ik op letten. En je geeft aan reduceren naar 10 vragen.

Respondent: ja 10 tot 15 vragen dat is echt wel de max. Dat je zegt 10 vragen want anders wordt je zo moe als het er 70 zijn.

Interviewer: hoe ervaarde je het gebruiksgemak van de enquête?

Respondent: ja dat was echt prima

Interviewer: we hadden het er net al even over, maar waren er vragen waarvan je denkt dat alleen medewerkers met jouw functie de vraag kan beantwoorden?

Respondent : nee, maar ik denk dat medewerkers met andere functies echt hele andere antwoorden gaan geven. En dat is dan even de vraag is dat dan de innovatiecultuur, geen idee. Ik denk dat het per team, je gaat nu ook het leidinggevende niveau pakken. Je stelt bijv ook de vraag "geeft de organisatie je de ruimte te innoveren of iets in die trend" dat hangt echt van de leidinggevende af als je zorgverleners gaat vragen of ze daar de ruimte voor krijgen. Dus dan is de vraag wat check je dan, het functioneren van de leidinggevende of de cultuur. Dus dat vind ik wel lastig. Is het cultuur of is het toevallig net die ene leidinggevende

Interviewer: en hoe zou ik dat kunnen aanpassen dat dat duidelijker wordt?

Respondent: uh, ja ik zou echt zeggen de organisatie moet je omschrijven wat dat precies inhoudt. Veel medewerkers zien de leidinggevende als de organisatie en kijken niet verder want dat is hun belevingswereld. Misschien scheelt echt als je inderdaad mensen uit verschillende niveaus hebt dus bijv zorgprofessionals, leidinggevende, etc. die kijken er misschien anders tegenaan. Ik denk dat het voor medewerkers echt heel lastig is om op organisatieniveau te denken is. Die denken alleen aan hun kleine teampjes. Dus houdt hier in je analyses rekening mee. Want het kan dus zijn dat je de cultuur meet van het team of van de hele organisatie.

Interviewer: ja precies daar had ik nog niet aangedacht maar is wel erg belangrijk. Dan wilde ik nog even vragen langslopen waar je weet niet/ niet van toepassing op hebt geantwoord. Ik heb het net even bekeken en ik zie dat je dat niet hebt gedaan. Zijn er nog aanvullingen die je zou doen op de enquête?

Respondent: ja ik snap je onderwerpkeuze maar ik denk dat innovatievermogen ook nog andere kanten heeft dus als je zegt ik focus me alleen op die dimensie dan is het goed. Maar dan focus je alleen op de voedingsbodem cultuur die er is om innovaties te excelleren. Dat zou ik dan wel in je verslag zo melden.

Interviewer: heel erg fijn dat je het zo toelicht. Ik ben aan het einde van mijn interview gekomen. Ik wil je heel hartelijk bedanken voor je input in het interview. Ik zal het verslag van de interviews binnenkort naar je opsturen en dan wens ik je nog een fijne dag toe.

Respondent: graag gedaan en fijne dag.

Transcriptie interview 5

Interviewer: Het interview duurt ongeveer 10 tot 15 minuten. uhm, heb je vragen voor mij vooraf voordat we van start gaan?

Respondent: uhm nee.

Interviewer: Helemaal goed. Dan is mijn eerste vraag: waar denk je aan bij het begrip innovatievermogen.

Respondent: Dan denk ik aan het vermogen van de organisatie om enerzijds in te spelen op het oplossen van vraagstukken binnen hun organisatie dus dat kan zijn technologische vraagstuk of organisatorisch vraagstuk. Maar dat je het vermogen hebt om redelijk snelle, effectieve manier aan de slag gaat daarmee. Maar dan denk ik ook aan de vertaling van die oplossing naar technologie of sociale innovaties. Dus enerzijds ben je in staat om die verandering in te zetten en ook nog om die uit te voeren.

Interviewer: en als ik dezelfde vraag stel maar dan specifiek gericht op het ziekenhuis. Wat betekent innovatievermogen binnen een ziekenhuis?

Respondent: uhm voor mij is dat je als patiënt de zorg ontvangt op de plaats en moment waarop het voor jou het beste is. We hebben hier in het ziekenhuis ook robots rijden voor het een en ander. Tuurlijk is dat innovatief, maar dat is een uitvoering van uh van de wens van het ziekenhuis. We willen dat het veel meer geautomatiseerd wordt. Maar dat maakt het niet perse

innovatief. Maar meer als je zegt patiënt x heeft er veel meer baat bij als behandeling y bij hem thuis is.

Interviewer: dus je geeft heel erg aan dat de patiënt ook heel erg centraal staat in de innovatie. Vond je dat de patiënt genoeg centraal stond in de vragenlijst?

Respondent: uhm, voor mij zeg maar, het was een goede vragenlijst maar ging het vooral ook best wel veel over organisatorische aspecten. En voor mij zou dat nog wel, als je een ontwikkelpunt wil horen, mag de patiënt iets meer naar voren komen. Omdat ik denk dat bij innovatie vraagstukken vaak de zorgverlener centraal staat bij de basis van de vraag. Zorgverleners zeggen bijvoorbeeld best vaak: ik zou graag willen thuismonitoren want dan krijg ik een beter beeld, 24/7, van het welzijn van de patiënt. Terwijl je kunt het ook omdraaien of de patiënt het prettig vindt niet naar het ziekenhuis toe te hoeven komen. En alleen maar op momenten dat het moet dat wij gaan benaderen. Leg ik dat zo goed uit zeg maar?

Interviewer: ja ja ja, ik snap het.

Respondent: dus ja we zeggen veel vaker de zorgverlener wilt dit dan dat we zeggen de patiënt wil dit. Dus het mag van mij als je het iets meer wil terug laten komen, zou dat mooi zijn.

Interviewer: wat vond je van de andere onderwerpen?

Respondent: uhm nouja goed je had iets over opleiden, de durf om te innoveren, de organisatie vind die dat oké, risico's nemen, opleiden. Nee ik zou misschien zelf nog iets meer toevoegen over samenwerken met andere ziekenhuizen. Er was wel een vraag over, maar misschien dat stukje iets meer uitbreiden. Van goh we vinden allemaal wat. En we doen allemaal wat en we willen niet dubbelwerk doen, maar soms gebeurt dat toch omdat we niet weten wat er in de andere ziekenhuizen speelt. Er is nog heel veel onbekend wat er afspeelt in andere ziekenhuizen. Ik zou dan meer de vragen stellen: op welke manier werk je samen met andere ziekenhuizen, of wat is de wens om samen te werken? Dan kan je er veel meer uithalen.

Interviewer: Ja ik had inderdaad een aantal vragen toegevoegd, maar deze input is erg handig. Dat zal ik zeker meenemen en aanpassen waar nodig. Waren er ook nog onderwerpen waarvan je denkt die horen niet in deze vragenlijst thuis.

Respondent: uhm, nee dat heb ik niet ervaren. Wat ik zelf wel prettig zou vinden is dat je meerdere antwoordopties aan kan klikken. Soms was ik het er mee eens en wilde ik toelichting geven maar dat lukte dan niet omdat ik niet op twee vakjes kon klikken.

Interviewer: oh dat is gek, dat zou wel moeten kunnen maar daar ga ik dan straks gelijk naar kijken.

Respondent: ja of het ligt aan mijn digi-vaardigheden maar het lukte me inderdaad niet.

Interviewer: nee het zou ook zonde zijn als ik informatie misloop doordat de functie niet goed werkt, dus goed dat je het zegt.

Respondent: En ik kon ook het knopje terug niet vinden. Ik wilde namelijk een vraag terugklikken en dat lukte niet.

Interviewer: Oh nee, dat hoort ook te kunnen. Dan lijkt er echt wat mis te zijn gegaan. Fijn dat je het aangeeft dan ga ik dat gelijk aanpassen.

Respondent: ja ik kreeg gelijk een foutmelding. Of ik heb het niet goed gedaan hoor dat kan ook.

Interviewer: hahah, ik zal er straks sowieso naar kijken.

Respondent: ja als dat zou kunnen zou dat heel fijn zijn.

Interviewer: Wat vond u van de duur van de enquête?

Respondent: hoeveel vragen waren er ook alweer? iets van 70?

Interviewer: Ja ongeveer 70 vragen inderdaad.

Respondent: Ging redelijk snel. Kijk de vraag is, wij zijn natuurlijk erg innovatie-minded, de vraag is of iedereen het geduld heeft om daar 15 min voor uit te trekken. Dus daar zou je nog wel eens naar kunnen kijken of er vragen of subvragen zijn waarbij als je niet van toepassing of weet ik niet invult dat je gelijk verder gestuurd wordt naar een volgend onderwerp. Maar ik vond het niet perse storend, maar dat is ook omdat ik de tijd voor heb genomen.

Interviewer: ja dat is inderdaad wel een valkuil. Ik wil ook niet dat mensen de vragenlijst niet afmaken en ik niets met de data kan doen.

Respondent: ja misschien kan je ook differentiëren en van tevoren al vragen wat voor functie iemand heeft en specifiek aan die functie de vragenlijst aanpassen. Dus dat sommige vragen niet worden gesteld aan bijvoorbeeld verpleegkundigen want die zijn nou eenmaal niet zo innovatie-minded en voor hen is het echt extra werk om zo'n vragenlijst in te vullen. Want vergis je niet wij zijn hier met 7/8 collega's en wat masterstudenten en wij zijn hier echt de hele dag mee bezig. Maar een verpleegkundige doet niet als bijwerk.

Interviewer: ja precies voor hen is het bijzaak. Dan ga ik daar naar kijken. Ik vind het een erg goed idee om namelijk van tevoren al een vraagselectie te maken op basis van functie.

Interviewer: dan heb ik nog een laatste vraag en dat is de vraag of er vragen waren waarvan je denkt dat alleen iemand met jouw functie die heeft kunnen beantwoorden?

Respondent: ik denk wel dat wat ik zei, dat het invullen van de vragenlijst makkelijker maakt als je er de hele dag mee bezig bent en precies weet wat er speelt. Bijvoorbeeld de vraag of je op de hoogte bent van de projecten die bezig zijn in het ziekenhuis. Ik denk dat je dit een verpleegkundige wel kunt vragen maar dat die altijd nee zal antwoorden. Het valt mee eerlijk gezegd, maar meer even kijken naar welke laag je welke vragen stelt, qua functie.

Interviewer: dus als ik het goed begrijp moet ik iets meer een selectie maken op basis van de functie.

Respondent: ja absoluut ja.

Interviewer: nou dan was dit het eigenlijk al. Heb je nog vragen of toevoegingen voor mij?

Respondent: Nee, maar wel misschien een vraag om over na te denken. Is het de bedoeling dat de enquête je uiteindelijke tool wordt of zeg je ik wil het in een app gooien of iets anders. Want je doet natuurlijk wel een onderzoek naar innovatie dus zoiets zou wel leuk zijn.

Interviewer: Ik heb daar wel over nagedacht want ik ben het met je eens dat een enquête natuurlijk niet heel innovatief is en een beetje ouderwets. Ik heb het met een andere respondent gehad over geen complete enquête uitzetten maar elke week 1 vraag via de mail te sturen die je direct in de mail kan beantwoorden. Op die manier hoef je dan geen 15/20 min uit te trekken.

Respondent: ja dat is inderdaad ook een goeie. Wel oppassen dat het dan niet te veel wordt voor de werknemer.

Interviewer: nee precies daar zat ik ook over te struggelen. Heb je zelf toevallig een idee voor een innovatieve vragenlijst?

Respondent: pfoe daar vraag je me wat. Uhm, uhm, nee zo 123 niet, maar ik zal daar over nadenken en dan bij je terugkomen.

Interviewer: Dat lijkt me super leuk. Echt een leuke vraag ook. Ik had er nog niet zo goed over nagedacht. Heb je verder nog suggesties?

Respondent: nee dat was het.

Interviewer: dan wil ik je heel hartelijk bedanken voor het interview. Je was mijn laatste interview dus ik ga alles transcriberen en een verslagje van maken en dan zal ik je dat toesturen. Nogmaals heel erg bedankt voor het leuke interview en een fijne dag.

Respondent: Super. Mocht ik met een idee komen voor je innovatieve vragenlijst dan zal ik je mailen. Succes met je scriptie en tot ziens.

Bijlage 5: Codering

Interview 1

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
“Dus wat voor mogelijkheden heb je, wat voor middelen heb je, maar ook het vermogen van de mensen zelf. Hè, hoe innovatie-minded ben je en waar wil je met z'n allen naartoe”	Middelen, vermogen van mensen, innovatie-minded	Innovatie-mindset
“Wat ik wel merkte is dat ik sommige dingen lastig vond te beantwoorden, omdat het bij ons in het ziekenhuis dan net wat anders georganiseerd is”	Verschillende manieren van organiseren	Organisatie
“Dus we zijn heel centraal georganiseerd. Bijvoorbeeld ik weet dat het MST decentraal georganiseerd is. Die doen hier en daar een innovatie maar ook heel erg gecombineerd met onderzoek”	Centraal/decentraal georganiseerd	Organisatie
“Vul je het vanuit je eigen optiek in of vul je het vanuit de organisatie in.”	Uit welk perspectief	Functie
“Ja ik miste sowieso proces”	Proces	Innovatieproces
“Binnen onze organisatie is innovatie nog niet zo doordringt dat iedereen alles zou kunnen invullen.”	Innovatie niet doordringt	Innovatie-mindset
“Ja misschien een iets heldere uitleg”	Begripsuitleg verhelderen	Begripsuitleg
“dat je kan zien van goh de fysiotherapeuten en verpleegkundigen vullen heel vaak weet niet in”	Functie vragen, Verpleegkundigen kennistekort	Verpleegkundigen innovatiekennistekort
“Sommige onderwerpen hadden weinig vragen dus misschien dat je daar nog naar zou kunnen kijken.”	Onderwerpen uitbreiden	Determinanten onder gerepresenteerd
“En ik weet ook niet of patiënt heel duidelijk naar voren kwam en dit is voor ons we echt belangrijk.”	Patiënt toevoegen	Patiëntgerichtheid
“Het gaat natuurlijk uiteindelijk alleen maar om de patiënt en we denken het allemaal heel goed te weten waar de behoefte ligt. Maar we toetsen het niet altijd dus dat is voor ons wel essentieel”	Patiënt behoeften	Patiëntgerichtheid
“Een ziekenhuis is best wel bureaucratisch en dat moet ook, maar dat wijkt af en toe behoorlijk met innovatie”	Bureaucratisch	Bureaucratisch
“Want budget zegt natuurlijk ook wat over vermogen als je daar over gaat praten.”	Budget	Financiële middelen

Interview 2

Tekstfragmenten	Open coderen	Axiaal coderen
“innovatievermogen een mate van open staan voor vernieuwing en de denkwijze hebben, een open blik, creatief, vernieuwing, op zoek naar iets nieuws en ook naar iets dat nog beter kan.”	Open staan voor vernieuwing, creatief	Creativiteit, innovatiemindset
“het kan effectiever , sneller, we kunnen de patiënt beter in zijn kracht zetten.”	Effectiviteit, efficiëntie, patiëntgerichtheid	Patiëntgerichtheid
“wil je dat innovatie door de aderen van elke medewerker stroomt en dat je he heel innovatief bent”	Innovatie door de aderen van medewerkers	Innovatie-minded
“dan denk ik vooral aan missie dus dat het doel ingebed is.”	Missie en doel ingebed	Visie
“soort van cultuur vind ik dat je in je ziekenhuis moet hebben dus dat je innovatie met elkaar echt omarmd”	Innovatiecultuur	Innovatiecultuur
“Maar er voor open staan en communiceren naar buiten, visie en een missie op hebben en dat dat verankerd zit in waar we naar toe willen met het ziekenhuis”	Visie, missie, communicatie	Visie, communicatie
“We zijn nu bijvoorbeeld bezig met het opstellen van een meerjarenbeleidsvisie. Nouja en dat vinden wij dan heel belangrijk dat innovatie daar ook een goede plek in krijgt”	Meerjarenbeleidsvisie	Visie
“En of je dan kijkt naar onze topklinische specialiteiten of je kijkt naar een afdeling dat niet een topklinische zorgafdeling is, ook daar wil je innovatie voor elkaar krijgen”	Innovatie op alle afdelingen	Innovatie-minded
“Ook dat je de medewerker die normaal niet veel bezig is met innovatie ook bereikt door bijvoorbeeld een innovatiechallenge te organiseren”	Innovatiechallenge	Innovatiechallenge
“. Er zijn zeker mensen die ons wel goed weten te vinden, maar helaas ook heel veel mensen die dat niet weten”	Innovatieteam zichtbaarheid	Kenbaarheid innovatieteam
“: ja daar delen wij wel eens dingen op. Maar er zijn bijvoorbeeld ook verpleegkundige en ja die kijken daar bijvoorbeeld nooit op”	Intranet , verpleegkundigen kennistekort	Verpleegkundigen innovatiekennistekort, kenbaarheid innovatieteam
“Dus hoe kunnen we nou zichtbaar worden voor die medewerkers daar zijn we nog wel zoekende naar”	Zichtbaarheid voor medewerkers	Kenbaarheid innovatieteam
“daar zouden we dan ook graag echt een ruimte voor willen waar mensen ook echt een technologie kunnen testen of een keer een lezing kunnen houden. Of waar we samen komen”	Innovatieplek café	Innovatielab
“Dus opzich he als mensen ons willen	Innovatieplek in	Innovatielab

vinden, nouja dan is de academie altijd een plek waar iedereen terecht kan. Maar het is niet zo dat we zo'n leuke inspirerende, mooi ingerichte kamer hebben zoals we willen."	academie	
"Met name het stukje cultuur vind ik denk ik heel belangrijk"	innovatiecultuur	Innovatiecultuur
"Maar ook hoe is innovatie gepositioneerd in de afdeling."	Positionering innovatie	
"En ik kan me ook herinneren dat je er wat vragen in had zitten over de samenwerking tussen andere afdelingen en ik denk dat dit ook heel belangrijk is."	Samenwerking tussen afdelingen	Samenwerking
"Hoe zitten connecties in elkaar, weet je elkaar te vinden en meet je op reguliere basis. Weet je je moet allemaal met elkaar samenwerken."	Meetten op reguliere basis	Samenwerking
"Maar ook een stuk tijd. Wat me wel opviel inderdaad is dat ik denk dat je in jouw vragenlijst ervan uit bent gegaan dat innoveren iets is dat je naast je andere werkzaamheden doet."	Beschikbare tijd	Beschikbare tijd
". Ik denk wel dat dan voor de medewerker sommige vragen lastig te beantwoorden zijn. Omdat je dan tot op zekere hoogte een idee moet hebben van hoe innovatie in een ziekenhuis plaatsvindt. Bijvoorbeeld over die samenwerking met andere afdelingen, wij weten dat best goed omdat we dat dagelijks doen maar ik denk dat de gemiddelde verpleegkundigen dit niet weet."	Kennis moet hebben over innovatieproces, verpleegkundigen kennistekort	Verpleegkundigen innovatiekennistekort
"Wij hadden bijvoorbeeld die innovatiechallenge en 1 van de kanshebbers waren een verpleegkundige en een fysiotherapeut en zij zijn uiteindelijk genoodzaakt te stoppen doordat ze geen extra tijd kregen voor het project en dat haalde het enthousiasme weg"	Geen tijd, innovatiechallenge	Beschikbare tijd
": ja dus ik dacht misschien de opmerkingenvakjes groter maken want je gaf ook aan he, maak vooral opmerkingen"	Grotere opmerkingenvakjes	Gebruiksgemak
"Hoe korter hoe beter, dat is wel mijn advies. Maar het moet absoluut niet afdoen aan de inhoud"	Enquêteduur	Enquêteduur
"Maar de vragen over netwerkactiviteiten denk ik dat mensen dat misschien lastig vinden en ik denk structuur ook. Ik denk met name hoe de mensen erin staan dus cultuur, tijd, kwaliteiten, dat zijn dingen die mensen best wel kunnen beantwoorden"	Netwerkactiviteiten lastig, structuur lastig	Functie
"ik denk dat het heel mooi is dat je bijvoorbeeld zo'n icoontje bij een vraag zet	Voorbeeldicoontje	Begripsuitleg

en dat je dan misschien heel kort wat extra toelichting geeft of een voorbeeld geeft zodat het iets duidelijker is voor de respondent.”		
---	--	--

Interview 3

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
“verandering en verbetering. De mate waarin je ook echt kan veranderen binnen de organisatie en met name om mee te gaan met de toekomst.”	Verandering, verbetering, toekomstvisie	Visie
“met de tijd meegaan maar ook vooral voorlopen”	Voorlopen	Vooroplopen
“Met name omdat een ziekenhuis een heel log instituut is. En dat merk ik zelf ook het is heel hiërarchisch en keuzes en beslissingen zijn altijd lastig omdat de focus voornamelijk op de patiënt ligt”	Log instituut, hiërarchisch, patiëntgericht	Patiëntgerichtheid
“Alles is in protocollen uitgeschreven, alles is tot in de puntjes getoetst en afgedekt. Als je iets anders wilt doen, zitten er risico's aan verbonden”	Protocollen, risico's verbonden aan anders doen	Bureaucratisch
“dat je als ziekenhuis zijnde, ook durft te veranderen en lef hebt dingen te doen omdat je de noodzaak ziet voor de toekomst”	Durf te veranderen, noodzaak voor toekomst	Visie
“En ook dat er echt wel nieuwe dingen moeten gebeuren, maar dat gevoel is er nog lang niet bij iedereen. En ik denk dat je uiteindelijk in elke laag van de organisatie een soort innovatie mindset is”	Innovatie-mindset	Innovatie-mindset
“En als andere ziekenhuizen iets doen dat heel goed werkt, kunnen wij dat dan ook niet doen? in plaats van afwachten tot er noodzaak is”	Andere ziekenhuizen volgen, afwachten	Vooroplopen
“Uiteindelijk is het de kunst om dat in de organisatie volledig te laten landen. Dat ook verpleegkundigen bijvoorbeeld iets hebben gezien en zeggen dit wil ik graag gebruiken.”	Innovatie landen, verpleegkundigen lage innovatiemindset	Innovatie-mindset, verpleegkundigen innovatiekennistekort
“Wat er misschien bij zou kunnen is wat er uiteindelijk qua resultaat uitkomt.”	Resultaatgerichtheid	Resultaatgerichtheid
“Dat eerste stukje over mensen weet ik niet hoe ver dat in wezenlijke anders is dan de cultuur die er in het huis heerst”	Mensen karakteristieken en cultuur overlapt	Overlap determinanten
“Een stukje innovatieproces kan misschien ook nog wel interessant zijn.”	Innovatieproces	Innovatieproces
“ik ben persoonlijk van hoe kleiner hoe makkelijker”	Enquêteduur	Enquêteduur

“meer een hoofdvraag hebt bijv: hoe is het gesteld met de innovatieve cultuur binnen je ziekenhuis met een score van 0 tot 10 en dat je de vragen die erachter komen wat meer gebruikt ter beargumentering van die score dan andersom zeg maar.”	Hoofdvraag en subvragen	Hoofd- en subvragen
“Maar de zorgafdeling zelf wil je juist meer die cultuur ophalen en voor hen wil je dus een zo kort mogelijke vragenlijst hebben.”	Zo kort mogelijk	Enquêteduur
ik zou innovatieproces wel toevoegen dat is een belangrijke”	Innovatieproces	Innovatieproces
“Hoe snel ga je van een idee naar daadwerkelijke aanpak. Dat is heel tekenend voor hoe je als ziekenhuis innoveert.”	Innovatiesnelheid	Innovatiesnelheid

Interview 4

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
“Dus ik zou echt de tien beste vragen eruit kiezen van ieder kopje dus 1 of 2. Ik denk dat dat namelijk voldoende de lading dekt.”	Enquête inkorten	Enquête duur
“hoe een organisatie in staat is om innovatie in de haarvaten van de organisatie te krijgen”	Innovatie in de haarvaten	Innovatie-mindset
“Daar denk ik dat een organisatie mee groeit in zijn mate van volwassenheid. En er zijn vijf fasen waarin je kunt gaan om tot excellentie te komen”	Vijf fasen tot innovatie excellentie	
“Dus ik denk als je in staat bent je innovatievermogen te vergroten dus door innovaties te excelleren en implementeren en dus zorgen dat het in de haarvaten komt.”	Innovaties excelleren, innovatie in de haarvaten	Innovatie-mindset
“Omdat het bij ziekenhuizen toch nog heel vaak is dat je moet innoveren samen met je omgeving en omdat er verschillende financiële kaders zijn en ziekenhuizen toch nog heel veel zelf doen.”	Innoveren met de omgeving, financiële restricties	Financiële middelen
“je moet alle processen sturen en dat je governance op orde is, goeie mensen hebt die de verandering doormaken, goeie mensen die de verandering kunnen uitzetten, management en bestuurlijk niveau, goed kunnen experimenteren en de ruimte voor krijgen”	Regering op orde, juiste mensen op juiste plek, ruimte te experimenteren	Organisatie
“Je moet een bepaald proces, methodiek en aanpak hebben. En dat vond ik dat er niet naar voren kwam”	Proces, methode, aanpak toevoegen	Innovatieproces
“ja proces, maar ook governance, wie	Regering	Organisatie

maakt de beslissingen, hoe doe je dat, wat voor methodiek heb je eronder liggen”		
“Ik vond overigens dat er veel overlap was tussen de onderwerpen.”	Overlap tussen onderwerpen	Overlap determinanten
“nee, maar ik denk dat medewerkers met andere functies echt hele andere antwoorden gaan geven”	Functie bepalend voor antwoorden	Functie
“Dus dan is de vraag wat check je dan, het functioneren van de leidinggevende of de cultuur. Dus dat vind ik wel lastig. Is het cultuur of is het toevallig net die ene leidinggevende”	Meet je wat je wilt meten	Begripsuitleg
“uh, ja ik zou echt zeggen de organisatie moet je omschrijven wat dat precies inhoudt. Veel medewerkers zien de leidinggevende als de organisatie en kijken niet verder want dat is hun belevingswereld”	Organisatieomschrijving	Begripsuitleg
“Ik denk dat het voor medewerkers echt heel lastig is om op organisatieniveau te denken is. Die denken alleen aan hun kleine teampjes.”	Vragen niet geschikt voor medewerkers	Functie
“Maar dan focus je alleen op de voedingsbodem cultuur die er is om innovaties te excelleren. Dat zou ik dan wel in je verslag zo melden.”	Cultuur centraal in vragenlijst	Innovatiecultuur

Tekstfragment	Open coderen	Axiaal coderen
“oplossen van vraagstukken binnen hun organisatie dus dat kan zijn technologische vraagstuk of organisatorisch vraagstuk”	Vermogen vraagstukken op te lossen	
“het vermogen hebt om redelijk snelle, effectieve manier aan de slag gaat daarmee. Maar dan denk ik ook aan de vertaling van die oplossing naar technologie of sociale innovaties. Dus enerzijds ben je in staat om die verandering in te zetten en ook nog om die uit te voeren.”	Snelheid, effectiviteit, uitvoeren	Innovatiesnelheid
“je als patiënt de zorg ontvangt op de plaats en moment waarop het voor jou het beste is”	Patiënt centraal	Patiëntgerichtheid
“We willen dat het veel meer geautomatiseerd wordt. Maar dat maakt het niet perse innovatief. Maar meer als je zegt patiënt x heeft er veel meer baat bij als behandeling y bij hem thuis is. “	Automatisering niet per definitie innovatief, innovatief wanneer patiënt er baat bij heeft	Patiëntgerichtheid
“wel veel over organisatorische aspecten. En voor mij zou dat nog wel, als je een ontwikkelpunt wil horen, mag de patiënt iets meer naar voren komen. Omdat ik denk dat	Veel organisatorisch, patiënt duidelijker naar voren	Patiëntgerichtheid, organisatie

bij innovatie vraagstukken vaak de zorgverlener centraal staat bij de basis van de vraag.”		
“Zorgverleners zeggen bijvoorbeeld best vaak: ik zou graag willen thuismonitoren want dan krijg ik een beter beeld, 24/7, van het welzijn van de patient. Terwijl je kunt het ook omdraaien of de patient het prettig vindt niet naar het ziekenhuis toe te hoeven komen.”	Innovatie dient voor patiënt	Patiëntgerichtheid
“Nee ik zou misschien zelf nog iets meer toevoegen over samenwerken met andere ziekenhuizen”	Samenwerking tussen ziekenhuizen	Samenwerking
“En we doen allemaal wat en we willen niet dubbelwerk doen, maar soms gebeurt dat toch omdat we niet weten wat er in de andere ziekenhuizen speelt. Er is nog heel veel onbekend wat er afspeelt in andere ziekenhuizen”	Onbekendheid gebeurtenissen andere ziekenhuizen	Communicatie
“Wat ik zelf wel prettig zou vinden is dat je meerdere antwoordopties aan kan klikken. Soms was ik het er mee eens en wilde ik toelichting geven maar dat lukte dan niet omdat ik niet op twee vakjes kon klikken”	Meerdere antwoordopties aanklikken	Gebruiksgemak
“wij zijn natuurlijk erg innovatie-minded, de vraag is of iedereen het geduld heeft om daar 15 min voor uit te trekken. Dus daar zou je nog wel eens naar kunnen kijken of er vragen of subvragen zijn waarbij als je niet van toepassing of weet ik niet invult dat je gelijk verder gestuurd wordt naar een volgend onderwerp”	Hoofdvraag en subvragen, Enquêteduur	Hoofd- en subvragen, Enquêteduur
“: ja misschien kan je ook differentiëren en van tevoren al vragen wat voor functie iemand heeft en specifiek aan die functie de vragenlijst aanpassen. Dus dat sommige vragen niet worden gesteld aan bijvoorbeeld verpleegkundigen want die zijn nou eenmaal niet zo innovatie-minded en voor hen is het echt extra werk om zo'n vragenlijst in te vullen”	Functie differentiatie, specifieke vragenlijst per functie	Functie
“Bijvoorbeeld de vraag of je op de hoogte bent van de projecten die bezig zijn in het ziekenhuis. Ik denk dat je dit een verpleegkundige wel kunt vragen maar dat die altijd nee zal antwoorden”	Verpleegkundigen kennistekort	Verpleegkundigen innovatiekennistekort
“Is het de bedoeling dat de enquête je uiteindelijke tool wordt of zeg je ik wil het in een app gooien of iets anders. Want je doet natuurlijk wel een onderzoek naar innovatie dus zo iets zou wel leuk zijn.”	Innovatieve manier van enquête uitzetten	Innovatieve enquêtevorm

Bijlage 6: Interviewverslagen

Interviewverslag respondent 1

Algemene informatie

Datum interview: 23-05-2022

Naam respondent: 1

Locatie werkzaam: /

Naam interviewer: Leau Smit

Onderzoeksvraag: "Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?"

Interviewdoel: Het interview dient ter optimalisatie van het meetinstrument. Samen met de expertise op het gebied van innovatie van de respondent zijn er suggesties en aanvullingen gedaan op het meetinstrument.

Belangrijkste bevindingen

Proces

De respondent gaf meermaals aan dat het proces van innovatie erg belangrijk is voor een ziekenhuis om een hoog innovatievermogen te hebben. Het onderwerp innovatieproces is te weinig aan bod gekomen in de enquête en zal daarom uitgebreider aan bod komen in de geoptimaliseerde enquête.

Patiëntgerichtheid

De respondent gaf aan dat de patiënt niet duidelijk naar voren kwam terwijl dit erg belangrijk is binnen ZGT. Medewerkers denken te weten waar de behoeften liggen van de patiënt, maar dit is nooit zeker. Het toetsen hiervan is dus essentieel.

Functie

Het is van belang naar de functie van de respondent te vragen, zodat er duidelijk is welke medewerkers met welke functie weinig kennis hebben van een bepaald onderwerp.

Algemene bevindingen na alle interviews

Verpleegkundigen

Opvallend was dat in alle afgenomen interviews aan bod is gekomen dat verpleegkundigen niet heel erg innovatie-minded zijn en weinig afweten van innovaties in het ziekenhuis.

Enquêteduur

In alle interviews is aangegeven dat de duur van de enquête te lang is. Hier zal dan ook zeker verandering in worden aangebracht.

Interviewverslag respondent 2

Algemene informatie

Datum interview: 24-05-2022

Naam respondent: 2

Locatie werkzaam: /

Naam interviewer: Leau Smit

Onderzoeksvraag: "Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?"

Interviewdoel: Het interview dient ter optimalisatie van het meetinstrument. Samen met de expertise op het gebied van innovatie van de respondent zijn er suggesties en aanvullingen gedaan op het meetinstrument.

Belangrijkste bevindingen

Kenbaarheid innovatieteam

Uit het interview is gebleken dat veel werknemers het innovatieteam nog niet weten te vinden. ZGT wil de zichtbaarheid van het innovatieteam graag verbeteren, maar weet nog niet hoe. Het innovatieteam houdt zich bezig met het opzetten van een innovatiecafé.

Samenwerking

De respondent gaf aan dat samenwerking tussen de afdelingen erg belangrijk is en dat dit nog meer terug zou mogen komen in het meetinstrument.

Functie

De respondent gaf aan dat niet alle vragen makkelijk te beantwoorden zullen zijn voor alle medewerkers. Vooral de vragen over de onderwerpen netwerkactiviteiten en structuur zouden voor wat problemen kunnen zorgen.

Grotere opmerkingsvakjes

De respondent gaf aan dat de opmerkingenvakjes te klein waren. Het was niet gemakkelijk terug te lezen wat de respondent getypt had. Dit zal worden aangepast.

Algemene bevindingen na alle interviews

Verpleegkundigen

Opvallend was dat in alle afgenomen interviews aan bod is gekomen dat verpleegkundigen niet heel erg innovatie-minded zijn en weinig afweten van innovaties in het ziekenhuis.

Enquêteduur

In alle interviews is aangegeven dat de duur van de enquête te lang is. Hier zal dan ook zeker verandering in worden aangebracht.

Interviewverslag respondent 3

Algemene informatie

Datum interview: 27-05-2022

Naam respondent: 3

Locatie werkzaam: /

Naam interviewer: Leau Smit

Onderzoeksvraag: "Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?"

Interviewdoel: Het interview dient ter optimalisatie van het meetinstrument. Samen met de expertise op het gebied van innovatie van de respondent zijn er suggesties en aanvullingen gedaan op het meetinstrument.

Belangrijkste bevindingen

Resultaatgerichtheid

Uit het interview is gebleken dat resultaat ook een belangrijke determinant van innovatievermogen is en opgenomen zou moeten worden in het meetinstrument.

Proces

De respondent gaf aan dat het toevoegen van het onderwerp proces ook interessant zou kunnen zijn voor het meetinstrument.

Overlap in onderwerpen

De respondent gaf aan dat hij overlap ervaarde tussen de onderwerpen mensen karakteristieken en cultuur en dat dit eventueel samengevoegd zou kunnen worden.

Enquêteduur

"Hoe kleiner, hoe makkelijker". Voor de zorgafdeling is het van belang dat het een zo kort mogelijke vragenlijst is. Voor hen is het invullen namelijk een extra werkzaamheid.

Hoofd- en subvragen

De respondent gaf aan dat het een idee zou zijn om de vragen op te delen in hoofd- en subvragen. De hoofdvraag zou dan een score van 0 tot 10 zijn. De subvragen zouden dienen ter verdieping en beargumentering van de hoofdvraag. Ik vind dit een heel goed idee.

Algemene bevindingen na alle interviews

Verpleegkundigen

Opvallend was dat in alle afgenomen interviews aan bod is gekomen dat verpleegkundigen niet heel erg innovatie-minded zijn en weinig afweten van innovaties in het ziekenhuis.

Enquêteduur

In alle interviews is aangegeven dat de duur van de enquête te lang is. Hier zal dan ook zeker verandering in worden aangebracht.

Interviewverslag respondent 4

Algemene informatie

Datum interview: 02-06-2022

Naam respondent: 4

Locatie werkzaam: /

Naam interviewer: Leau Smit

Onderzoeksvraag: "Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?"

Interviewdoel: Het interview dient ter optimalisatie van het meetinstrument. Samen met de expertise op het gebied van innovatie van de respondent zijn er suggesties en aanvullingen gedaan op het meetinstrument.

Belangrijkste bevindingen

Functie

De respondent gaf aan dat de vragen erg lastig te beantwoorden zijn voor medewerkers. Medewerkers met andere functies gaan hele andere antwoorden geven.

Overlap in onderwerpen

De respondent gaf aan dat hij overlap ervaarde tussen de vragen van onderwerpen. Sommige vragen zijn in ongeveer dezelfde vorm nogmaals gevraagd. Dit zal worden aangepast.

Enquêteduur

De respondent gaf aan de 10 beste vragen uit te kiezen. Dit dekt de lading van de enquête voldoende.

Cultuur

Uit het interview is gebleken dat het meetinstrument voornamelijk over de innovatiecultuur gaat en niet zo zeer over alle determinanten van innovatievermogen. Dit zal dan ook volgens de respondent duidelijk vermeld moeten worden in het verslag.

Algemene bevindingen na alle interviews

Verpleegkundigen

Opvallend was dat in alle afgenomen interviews aan bod is gekomen dat verpleegkundigen niet heel erg innovatie-minded zijn en weinig afweten van innovaties in het ziekenhuis.

Enquêteduur

In alle interviews is aangegeven dat de duur van de enquête te lang is. Hier zal dan ook zeker verandering in worden aangebracht.

Interviewverslag respondent 5

Algemene informatie

Datum interview: 02-06-2022

Naam respondent: 5

Locatie werkzaam: /

Naam interviewer: Leau Smit

Onderzoeksvraag: “Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?”

Interviewdoel: Het interview dient ter optimalisatie van het meetinstrument. Samen met de expertise op het gebied van innovatie van de respondent zijn er suggesties en aanvullingen gedaan op het meetinstrument.

Belangrijkste bevindingen

Patiëntgerichtheid

Voor de respondent is de patiënt in het innovatieproces het allerbelangrijkste. Een innovatie is enkel innovatief wanneer een patiënt er baat bij heeft. De patiëntgerichtheid zou dan ook duidelijker naar voren moeten komen in het meetinstrument.

Communicatie tussen ziekenhuizen

Ziekenhuizen willen geen dubbelwerk doen, maar soms gebeurt dat nog steeds omdat er slechte communicatie plaatsvindt tussen de ziekenhuizen. Communicatie is dan ook erg belangrijk en zou meer aan bod moeten komen in het meetinstrument.

Meerdere antwoordopties

De respondent gaf aan dat het niet mogelijk was meerdere antwoorden aan te klikken. Dit zal dan ook verholpen worden. Ook werd er aangegeven dat het niet mogelijk was naar een vorige vraag te gaan. Ook dit zal verholpen worden.

Functie differentiatie

De respondent kwam met het idee om de enquête en de gestelde vragen aan te passen aan de functie van de medewerker. Indien mogelijk, ga ik hier zeker naar kijken.

Innovatieve enquête

De respondent gaf aan dat het leuk zou zijn om het meetinstrument op een innovatieve wijze uit te zetten. Dit vond ik erg leuk en ben ik ook hard over aan het nadenken.

Algemene bevindingen na alle interviews

Verpleegkundigen

Opvallend was dat in alle afgenomen interviews aan bod is gekomen dat verpleegkundigen niet heel erg innovatie-minded zijn en weinig afweten van innovaties in het ziekenhuis.

Enquêteduur

In alle interviews is aangegeven dat de duur van de enquête te lang is. Hier zal dan ook zeker verandering in worden aangebracht.

Bijlage 7: Opmerkingen pre-test

Itemnr.	Item	Opmerking
4.	Mijn werkgever vindt het niet erg wanneer ik risico's neem in mijn werkzaamheden	<i>Risico's waarbij het welzijn van de patiënt niet in gevaar komt. Oftewel, berekend risico's nemen is akkoord.</i>
5.	Mijn werkgever motiveert mij in het nemen van risico's	<i>Trial and error wordt wel gestimuleerd, waarbij de focus ligt op ontwikkeling/groei van uitdaging naar oplossing.</i>
9.	Ik deel mijn mening over hoe processen verlopen in het ziekenhuis.	<i>Processen in ons ziekenhuis (nog) niet altijd innovatieproof. Een van de werkzaamheden van ons innovatieteam is om innovatie meer in de processen te verweven.</i>
11.	Ik ben bereid extra werkzaamheden te verrichten wanneer ik denk dat dit het ziekenhuis helpt.	<i>Hoe definieer je "extra werkzaamheden"? Werkzaamheden die niet per se bij jouw rol/taken horen?</i>
14.	Ik heb de juiste opleiding genoten voor de werkzaamheden die ik verricht.	<i>Binnen Zuyderland wordt voldoende aandacht besteed aan opleiding en bijscholing, in mijn geval op het gebied van innovatie. Ik heb zelf een economische/bedrijfskundige achtergrond. Ik ben afgestudeerd als technisch geneeskundige.</i>
17.	Ik ben op de hoogte dat innovatie een missie is binnen het ziekenhuis.	<i>Op dit moment wordt er gewerkt aan een nieuwe meerjarenbeleidsvisie en is voor ons nog onduidelijk welke toekomstige missie(s) ons ziekenhuis zal hebben. Onze manager Wetenschap en Innovatie zit overigens wel in deze werkgroep. De huidige missie bevat zeker innovatie: ZGT werkt aan continue verbetering en innovatie van zorg en biedt haar (zorg)professionals een stimulerende werkomgeving waar professionaliteit, samenwerking, opleiding en onderzoek centraal staan.</i>
18.	Het is mij duidelijk welke activiteiten het ziekenhuis uitvoert omtrent innovatie.	<i>Mee eens, echter vinden er ook initiatieven buiten het innovatielab om plaats. Bijvoorbeeld bij specialismen of andere afdelingen (strategie en ondersteuning, projectbureau additionele gelden e.d..)</i>
19.	Het ziekenhuis waar ik werkzaam ben heeft innovatiedoelen	<i>Mee eens, op dit moment wordt gewerkt aan het aanbrengen van focus op deze doelen: wat willen we bereiken in lijn met de strategie en welke stappen dienen we hiervoor als eerste te zetten.</i>
20.	Ik weet wat het ziekenhuis wilt bereiken omtrent innovatie.	<i>Deels mee eens en in lijn met vraag. Dit is bekend, echter niet vastgelegd en verbonden aan de strategie. Daar wordt momenteel aan gewerkt. Technologische innovatie is geen doel op zich, maar een middel om waardegedreven zorg te kunnen bieden. Gepast gebruik, zorg op de juiste plek en doelmatige zorg worden gefaciliteerd door technologische innovatie.</i>
21.	Tijdens het verrichten van mijn werkzaamheden moet ik mij aan veel regels houden.	<i>Mee eens, voornamelijk IT-gerelateerde regels. Dat bevordert de voortgang van een experiment niet (je weet niet of het werkt, maar dient wel als een implementatieproject uit te werken).</i>
24.	Mijn werkgever neemt samen met mij beslissingen over hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren.	<i>We bepalen samen mijn tijdsinvestering om beschikbare capaciteit (voor andere vraagstukken) in beeld te brengen. Ter verduidelijking: ik ga hier even uit van de Manager Wetenschap en Innovatie als werkgever.</i>
25.	Mijn werkgever luistert naar mijn meningen over	<i>Ter verduidelijking: ik ga hier even uit van de</i>

	mijn werkzaamheden.	<i>Manager Wetenschap en Innovatie als werkgever.</i>
26.	Mijn werkgever luistert naar mijn ideeën over innovatie.	<i>Ter verduidelijking: ik ga hier even uit van de Manager Wetenschap en Innovatie als werkgever.</i>
28.	Het ziekenhuis zet mijn ideeën om in acties.	<i>Ik denk dat de innovatiecultuur in het ziekenhuis nog veel sterker aangewakkerd kan worden. we handelen nog niet altijd naar alle kansrijke (technologische) innovaties die we in zouden kunnen zetten.</i>
32.	Het ziekenhuis maakt gebruik van high technology (Virtual reality, Artificial intelligence, zonne-energie, etc.)	<i>Op dit moment zien we echt een opmars van de inzet van Virtual Reality.</i>
33.	Er worden kennis, producten en informatie over werkprocessen uitgewisseld tussen verschillende afdelingen binnen het ziekenhuis.	<i>Vanuit het innovatieteam zoeken we verbinding met afdelingen als informatie en organisatie, kwaliteit en veiligheid, ICT, privacy, het wetenschapsbureau, opleiding, communicatie.</i>
35.	Ik ben op de hoogte van de innovaties die worden geïmplementeerd in andere afdelingen dan de afdeling waar ik werkzaam ben.	<i>Hierover zouden we elkaar nog beter kunnen informeren. Het komt wel eens voor dat we niet altijd op de hoogte zijn van elkaars innovatieve projecten.</i>
36.	Ik moet mijn werkzaamheden uitvoeren zoals beschreven is in de procedures en regelgeving.	<i>Er is nog geen vaste procedure voor werkzaamheden die we uitvoeren binnen ons innovatieteam. Wel sluiten we goed aan op bestaande procedures die bijvoorbeeld te maken hebben met wet- en regelgeving, privacy, ICT, inkoop, etc.</i>
41.	De leden van dit innovatieteam zijn afkomstig uit verschillende afdelingen binnen het ziekenhuis.	<i>Twee leden van dit innovatieteam (Startup Innovation), dat onder de ZGT academie valt, zijn voorheen werkzaam geweest in een andere functie en op een andere afdeling in dit ziekenhuis. De overige drie leden waren nog niet werkzaam binnen het ziekenhuis en zijn echt aangenomen als projectleider innovatie in het innovatieteam.</i>
43.	Er is een duidelijke taakverdeling binnen het innovatieteam.	<i>We bestaan uit vier projectleiders innovatie en één projectmedewerker innovatie vaak is er een heldere taakverdeling, maar deze wisselt ook per project.</i>
45.	Er worden regelmatig nieuwe leden geïntroduceerd in het innovatieteam.	<i>De afgelopen twee jaar is het innovatieteam gegroeid van 2 naar 5 medewerkers. Voor nu blijft dit zo.</i>
46.	De innovaties die bedacht worden in het team worden succesvol geïmplementeerd.	<i>Niet alle innovaties die binnen het team bedacht worden, kunnen succesvol geïmplementeerd worden. Er moet bijvoorbeeld ook een behoefte zijn voor binnen de desbetreffende afdeling waar je de innovatie wilt implementeren. Daarnaast zijn sommige innovaties nog niet rijp genoeg en komen we daar gaandeweg achter. Of zijn er afdelingen (denk aan ICT of kwaliteit en veiligheid) die de innovatie tegen houden.</i>
51.	Ik kan promoveren.	<i>Promoveren binnen dit innovatieteam acht ik onwaarschijnlijk.</i>
71.	Het ziekenhuis biedt mij onderwijs en trainingen aan die aansluiten bij mijn werkzaamheden.	<i>Hier dienen wij zelf alert op te zijn. Mocht een bepaalde training meerwaarde bieden voor mijn functie dan staat het ziekenhuis daar positief tegenover om deze te volgen.</i>
74.	Er wordt mij uitgelegd hoe ik een innovatie moet gebruiken of toepassen.	<i>Vanuit mijn rol als projectleider innovatie is dit een taak die juist bij mijzelf ligt.</i>
75.	Het ziekenhuis is op de hoogte van de activiteiten van andere ziekenhuizen.	<i>We proberen goed 'naar buiten te kijken' en bijvoorbeeld ideeën op te doen bij de andere STZ-huizen.</i>
76.	Binnen mijn afdeling zijn er medewerkers aangesteld die contact moeten onderhouden met andere ziekenhuizen.	<i>Hier hebben wij binnen ons innovatieteam geen vast persoon voor aangesteld.</i>

Bijlage 8: Opmerkingen pilotstudie

Itemnr.	Item	Opmerking
4.	Mijn werkgever vindt het niet erg wanneer ik risico's neem in mijn werkzaamheden	Eerste kanttekening: in MST hebben we geen innovatieteam maar wel professionals die op verschillende gebieden innovatie stimuleren. Ik bekijk het vooral vanuit de sociale innovatie.
5.	Mijn werkgever motiveert mij in het nemen van risico's	<i>Er is veel mogelijk binnen het ziekenhuis maar je moet zelf het initiatief nemen en ook eigen tijd in willen steken.</i>
7.	Mijn werkgever stimuleert mij innovatief te denken en bezig te zijn	<i>Kan nog stukken beter. Ik ben van mening dat er te vaak nog te groots wordt gedacht. Ik geloof in klein beginnen, leren van het proces en door ontwikkelen. Aandacht voor waar de behoefte ligt bij de professionals.</i>
8.	Wanneer er een innovatie geïmplementeerd wordt, zorgt mijn werkgever ervoor dat ik hier zekerheid in heb.	<i>Stukje sociale innovatie ontbreekt hier nog aan.. Wanneer er gesproken wordt over een technologische innovatie hebben we ook te maken met een sociale innovatie. Dit laatste wordt vaak niet aan gedacht.</i>
14.	Ik verricht mijn werkzaamheden om de patiënt te helpen.	<i>Indirect de patiënt te helpen. Voor mij is de professional belangrijk, die moet tenslotte de patiënt helpen of vertrouwen hebben in de innovatie en eigen kunnen en handelen.</i>
17.	Wanneer een patiënt met een idee komt voor een innovatie, deel ik dit met het ziekenhuis.	<i>Behoeften van de medewerker, delen met daar waar de energie aanwezig is.</i>
25.	Ik maak mij zorgen over de kostenbeheersing van het ziekenhuis.	<i>Als het gaat om het faciliteren van de professionals om ruimte te creëren voor creatief denken etc. is dit niet altijd even makkelijk. Ik ga daarom met de professional in gesprek en we kijken samen wat wel kan en wat al dichtbij is.</i>
29.	Het ziekenhuis zet mijn ideeën om in acties.	<i>Ik vind deze vraagstelling niet concreet genoeg. "het ziekenhuis" kan niet mijn ideeën omzetten. Het klopt wel dat er geluisterd wordt naar mijn ideeën en dat ik deze op de juiste plekken in de organisatie kan delen of hier vervolg aan kan geven.</i>
36.	Er worden kennis, producten en informatie over werkprocessen uitgewisseld tussen verschillende afdelingen binnen het ziekenhuis.	<i>MST op Vrijdag is hier een goed voorbeeld van: elke week staat er 30 min lang een nieuwe innovatie centraal.</i>
63.	Mijn werkgever vindt het belangrijk dat ik regelmatig wissel van werkzaamheden.	<i>Jobcrafting kom steeds meer voor. Tot nu toe op basis van eigen initiatief of gestimuleerd door team L&D/afdelingsmanager.</i>
68.	Ik krijg een promotie wanneer ik goed presteer.	<i>De vraag is waar mijn behoefte ligt. Mogelijk hoef ik geen promotie maar zou ik het eerder zoeken in ontwikkelmogelijkheden.</i>
70.	Ik presteer beter wanneer ik weet dat ik een promotie of loonsverhoging kan krijgen.	<i>Er zijn meerdere factoren die kunnen motiveren. Voor mij is deze vraag niet volledig genoeg.</i>
86.	Het ziekenhuis deelt nieuwe werkprocessen, kennis en producten met andere ziekenhuizen in ruil voor geld.	<i>In ruil voor geld, maar tegenwoordig is kennis delen nog waardevoller.</i>
95.	Heeft u nog vragen/toevoegingen?	<i>Bedankt voor de vragenlijst. Ik vond de vragenlijst wel erg lang ik hoop hierdoor dat niet te veel mensen afhaken. Daarnaast heb ik uitleg van definities gemist, dit maakt dat ik mogelijk vanuit een ander invalshoek de vragenlijst heb ingevuld. Uiteraard ben ik benieuwd naar de resultaten.</i>

Bijlage 9: Het meetinstrument

Enquête Meetinstrument Innovatievermogen STZ: Universiteit Twente

Start of Block: Start

Q78 Enquête Meetinstrument Innovatievermogen STZ: Universiteit Twente

Beste,

Hartelijk dank voor het openen van deze enquête.

Ik ben Leau Smit, derdejaarsstudente gezondheidswetenschappen aan de Universiteit Twente. Ik ben bezig met mijn afstudeeropdracht bij STZ. Dit is de vereniging van topklinische ziekenhuizen die samen werken aan betere patiëntenzorg. Het ziekenhuis waar u werkzaam bent is ook een ziekenhuis binnen STZ.

Ik doe onderzoek naar het ontwikkelen van een meetinstrument om het innovatievermogen van een STZ-huis te meten. De opgestelde onderzoeksvraag is: *“Hoe kan een instrument worden ontwikkeld dat het innovatievermogen van STZ-huizen meet?”*

De enquête bestaat uit meerkeuze vragen en zal ongeveer 15/20 minuten bedragen. Er zijn geen goede of foute antwoorden en ik wil u vragen om antwoord te geven vanuit uw eigen ervaring(en).

Mocht u vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u mij bereiken via onderstaande contactgegevens.

Mailadres: L.a.m.smit@student.utwente.nl

Telefoonnummer: 06 38652278

Q79 Ik geef toestemming voor het gebruik van mijn antwoorden op deze vragenlijst. Ik ben op de hoogte dat deze enquête anoniem is.

Ja (1)

End of Block: Start

Start of Block: Persoonsgegevens

Q80 Locatie en werkzaamheid

Q81 1. Op welke STZ-locatie bent u werkzaam?

Q98 2. Wat is uw functie?

Q82 3. Bent u werkzaam in het innovatieteam van de STZ-locatie?

Ja (1)

Nee (2)

End of Block: Persoonsgegevens

Start of Block: Mensen Karakteristieken

Q1 Mensen Karakteristieken

De aankomende vragen gaan over de karakteristieken van de werkgever en de werknemers binnen het ziekenhuis.

Q83 4. Mijn werkgever vindt het niet erg wanneer ik risico's neem in mijn werkzaamheden.

Volledig mee oneens (1)

Mee oneens (2)

Neutraal (3)

Mee eens (4)

Volledig mee eens (5)

Weet ik niet / Niet van toepassing (6)

Opmerking: (7) _____

Q2 5. Mijn werkgever motiveert mij in het nemen van risico's.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q3 6. Ik durf beslissingen te maken over mijn werkzaamheden ook al zitten hier risico's aan verbonden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q4 7. Mijn werkgever stimuleert mij innovatief te denken en bezig te zijn.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____
-

Q6 8. Wanneer er een innovatie geïmplementeerd wordt, zorgt mijn werkgever ervoor dat ik hier vertrouwen en zekerheid in heb.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q7 9. Ik deel mijn mening over hoe processen verlopen in het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q8 10. Ik deel mijn mening over tekortkomingen binnen het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q9 11. Ik ben bereid extra werkzaamheden* te verrichten wanneer ik denk dat dit het ziekenhuis helpt.

* Extra werkzaamheden zijn taken die niet binnen uw functie vallen en u extra tijd kosten.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q10 12. Ik deel mijn ideeën over verbeteringen binnen het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q11 13. Ik ben bereid mij in te zetten* voor innovaties.

*Ik zal bijdragen aan het tot stand brengen en implementeren van innovaties.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q102 14. Ik verricht mijn werkzaamheden om de patiënt te helpen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q103 15. Ik ben bereid mijn werkzaamheden anders te verrichten wanneer dit de patiënt helpt.

Bijvoorbeeld: U bent bereid een ander plan van behandeling te maken dan het gebruikelijke, omdat u weet dat dit bevorderend is voor de patiënt.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q105 16. Ik luister naar de behoeften, omtrent het gebruik van innovaties, van de patiënt en zet dit om in actie.

Bijvoorbeeld: De patiënt geeft aan dat hij graag gebruik zou maken van een innovatie als thuismonitoring. U, als zorgverlener bent bereid dit te faciliteren.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q104 17. Wanneer een patiënt met een idee komt voor een innovatie, deel ik dit met het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q12 18. Ik heb de juiste opleiding genoten voor de werkzaamheden die ik verricht.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q13 19. Ik vind dat ik over de juiste vaardigheden beschik voor de werkzaamheden die ik verricht.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet ik niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

End of Block: Mensen Karakteristieken

Start of Block: Organisatiestrategie

Q16 Organisatiestrategie

De komende vragen gaan over de strategie van de organisatie. De strategie en de missie vormen de richtlijn voor de toekomstige activiteiten van het ziekenhuis.

Q84 20. Ik ben op de hoogte dat innovatie een missie is binnen het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q17 21. Het is mij duidelijk welke activiteiten het ziekenhuis uitvoert omtrent innovatie.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q18 22. Het ziekenhuis waar ik werkzaam ben heeft innovatiedoelen.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q19 23. Ik weet wat het ziekenhuis wilt bereiken omtrent innovatie.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

End of Block: Organisatiestrategie

Start of Block: Organisatiecultuur

Q20 Organisatiecultuur

De komende vragen gaan over de organisatiecultuur. De cultuur van een organisatie omvatten de normen en waarden van de organisatie en vertellen wat er wordt verwacht van de werknemers.

Q85 24. Tijdens het verrichten van mijn werkzaamheden, hoef ik mij aan weinig regels te houden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q21 25. Ik maak mij geen zorgen over de kostenbeheersing van het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q22 26. Ik heb een informele relatie met mijn werkgever.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q25 27. Mijn werkgever luistert naar mijn ideeën over innovatie.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q26 28. Ik durf mijn ideeën te delen binnen het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q27 29. Het ziekenhuis zet mijn ideeën om in acties.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q23 30. Mijn werkgever neemt samen met mij beslissingen over hoe ik mijn werkzaamheden moet uitvoeren.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q24 31. Mijn werkgever luistert naar mijn meningen over mijn werkzaamheden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q28 32. Ik mag mijn werkzaamheden uitvoeren zoals ik dat wil, mits er resultaat bereikt wordt.

Bijvoorbeeld: U mag alleen een innovatie toepassen op de werkvloer wanneer het bewezen is dat deze innovatie bevorderend is voor de patiënt/ziekenhuis

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q29 33. Mijn werkgever communiceert duidelijk wat het ziekenhuis van mijn werkzaamheden verwacht.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q30 34. Ik vind de toekomst van het ziekenhuis belangrijk.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q31 35. Het ziekenhuis maakt gebruik van high technology (Virtual reality, Artificial Intelligence, zonne-energie, etc.)

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q33 36. Er worden kennis, producten en informatie over werkprocessen uitgewisseld tussen verschillende afdelingen binnen het ziekenhuis.

Bijvoorbeeld: Het gebruik van een VR-bril werkt erg goed op afdeling X. Afdeling X beveelt daarom afdeling Y aan ook gebruik te maken van de VR-bril.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q32 37. Er vinden overleggen tussen de afdelingen plaats om deze informatie uit bovenstaande vraag uit te wisselen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q34 38. Ik ben op de hoogte van de innovaties die worden geïmplementeerd in andere afdelingen dan de afdeling waar ik werkzaam ben.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

End of Block: Organisatiecultuur

Start of Block: Organisatiestructuur

Q35 Organisatiestructuur

De komende vragen gaan over de organisatiestructuur. Dit is de wijze waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld en de wijze waarop vervolgens afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht. Het heeft dus te maken met de verdeling van activiteiten over afdelingen en de taken van de werknemers.

Q86 39. Ik hoef mijn werkzaamheden niet uit te voeren zoals beschreven is in de procedures en regelgeving.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q36 40. Ik ervaar geen sterke hiërarchie binnen het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q37 41. Besluiten worden genomen door de top van het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q38 42. Ik voel mij gelijkwaardig aan mijn werkgever.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q39 De aankomende vragen gaan over het innovatieteam. Indien u geen medewerker bent binnen het innovatieteam, zullen een aantal vragen automatisch overgeslagen worden.

Q89 43. Er is een innovatieteam aangesteld binnen het ziekenhuis.

- Ja (1)
- Nee (2)
- Weet ik niet/ Niet van toepassing (3)

Skip To: Q47 If 43. Er is een innovatieteam aangesteld binnen het ziekenhuis. = Nee

Skip To: Q47 If 43. Er is een innovatieteam aangesteld binnen het ziekenhuis. = Weet ik niet/ Niet van toepassing

Q99 44. Ik weet waar het innovatieteam gevestigd is binnen het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q100 45. Ik kan de werkruimte van het innovatieteam binnenlopen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q48 46. Ik kom met ideeën omtrent innovaties bij het innovatieteam

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q101 47. Het innovatieteam neemt mijn ideeën serieus.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Display This Question:

If 3. Bent u werkzaam in het innovatieteam van de STZ-locatie? = Ja

Q40 48. De leden van dit innovatieteam zijn afkomstig uit verschillende afdelingen binnen het ziekenhuis.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Display This Question:

If 3. Bent u werkzaam in het innovatieteam van de STZ-locatie? = Ja

Q41 49. Het innovatieteam vergadert regelmatig (eens per week/eens per twee weken).

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Display This Question:

If 3. Bent u werkzaam in het innovatieteam van de STZ-locatie? = Ja

Q42 50. Er is een duidelijke taakverdeling binnen het innovatieteam.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Display This Question:

If 3. Bent u werkzaam in het innovatieteam van de STZ-locatie? = Ja

Q43 51. De taakverdeling van het innovatieteam wisselt van tijd tot tijd.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Display This Question:

If 3. Bent u werkzaam in het innovatieteam van de STZ-locatie? = Ja

Q44 52. Er worden regelmatig nieuwe leden geïntroduceerd in het innovatieteam.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Display This Question:

If 3. Bent u werkzaam in het innovatieteam van de STZ-locatie? = Ja

Q45 53. De innovaties die bedacht worden in het team worden succesvol geïmplementeerd.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q47 54. De afdeling waar ik werkzaam ben heeft intensief contact met andere afdelingen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q50 55. Ik word uitgedaagd in mijn werk

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q51 56. Ik kan promoveren.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q52 57. Ik voel me verantwoordelijk voor het goed uitvoeren van mijn werk.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q49 58. Het is mij duidelijk welke werkzaamheden ik moet verrichten.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q53 59. Ik ben gemotiveerd mijn werkzaamheden te verrichten.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q54 60. Ik werk samen met collega's die een soortgelijke functie hebben.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q57 61. Ik ben op de hoogte van de werkzaamheden van mijn collega's.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q55 62. Ik wissel regelmatig van werkzaamheden.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q56 63. Mijn werkgever vindt het belangrijk dat ik regelmatig wissel van werkzaamheden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q58 64. Mijn werkgever zorgt ervoor dat de werkzaamheden binnen de afdeling regelmatig gewisseld worden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q59 65. Mijn werkgever biedt bij mij ruimte eigen keuzes te maken in mijn werkzaamheden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q60 66. Ik overtuig anderen van mijn standpunt.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q61 67. Ik ga een meningsverschil uit de weg.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q62 68. Ik krijg een promotie wanneer ik goed presteer.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q63 69. Ik krijg een loonsverhoging wanneer ik goed presteer.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q64 70. Ik presteer beter wanneer ik weet dat ik een promotie of loonsverhoging kan krijgen.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q65 71. Ik word gemotiveerd door de voldoening die ik haal uit mijn werkzaamheden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

End of Block: Organisatiestructuur

Start of Block: Beschikbaarheid van middelen

Q46 Beschikbaarheid van middelen

Een organisatie moet genoeg middelen ter beschikking hebben om innovatief te zijn. Er moet dus voldoende tijd, geld en kennis zijn. De aankomende vragen gaan over de beschikbaarheid van deze middelen.

Q87 72. Ik mag experimenteren met innovaties.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q106 73. Ik ken de innovatiechallenge waar mijn ziekenhuis aan meedoet.

- Ja (1)
- Nee (2)

Skip To: Q66 If 73. Ik ken de innovatiechallenge waar mijn ziekenhuis aan meedoet. = Nee

Q107 74. Mijn werkgever stimuleert mij mee te doen aan de innovatiechallenge.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q66 75. Ik krijg de tijd om een innovatie uit te testen op de werkvloer.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q67 76. Ik voel mij serieus genomen wanneer ik bevindingen op de werkvloer deel met mijn werkgever.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q68 77. Het ziekenhuis heeft een budget voor het ontwikkelen en implementeren van innovaties.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q69 78. Ik kan een deel van dit budget opvragen om zelf een innovatie te ontwikkelen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q70 79. Het ziekenhuis biedt mij onderwijs en trainingen aan die aansluiten bij mijn werkzaamheden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q71 80. Ik ben verplicht onderwijs en trainingen te volgen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Page Break

Q72 81. Ik ben op de hoogte van de toegevoegde waarde van innovaties die geïmplementeerd worden.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q73 82. Er wordt mij uitgelegd hoe ik een innovatie moet gebruiken of toepassen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

End of Block: Beschikbaarheid van middelen

Start of Block: Netwerkactiviteiten

Q74 Netwerkactiviteiten

Netwerkactiviteiten zorgen voor het versterken van het netwerk. Het versterken van het netwerk gebeurt vooral door het leggen van nieuwe verbindingen, het verstevigen van bestaande contacten en het delen van kennis.

Q88 83. Het ziekenhuis is op de hoogte van de activiteiten van andere ziekenhuizen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Q75 84. Binnen mijn afdeling zijn er medewerkers aangesteld die contact moeten houden met andere ziekenhuizen.

- Volledig mee oneens (1)
 - Mee oneens (2)
 - Neutraal (3)
 - Mee eens (4)
 - Volledig mee eens (5)
 - Weet niet / Niet van toepassing (6)
 - Opmerking: (7) _____
-

Q76 85. Het ziekenhuis werkt samen met andere ziekenhuizen om nieuwe werkprocessen, producten en kennis uit te wisselen.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

Skip To: End of Block If 85. Het ziekenhuis werkt samen met andere ziekenhuizen om nieuwe werkprocessen, producten en kenn... = Weet niet / Niet van toepassing

Q77 86. Het ziekenhuis deelt nieuwe werkprocessen, kennis en producten met andere ziekenhuizen in ruil voor geld.

- Volledig mee oneens (1)
- Mee oneens (2)
- Neutraal (3)
- Mee eens (4)
- Volledig mee eens (5)
- Weet niet / Niet van toepassing (6)
- Opmerking: (7) _____

End of Block: Netwerkactiviteiten

Start of Block: Block 9

Q95 Heeft u nog vragen/toevoegingen?

Nee (1)

Ja, namelijk: (2) _____

Q97 **Einde vragenlijst**

Ik wil u graag hartelijk bedanken voor het invullen van de vragenlijst. Mocht u vragen of opmerkingen hebben mag u deze altijd mailen naar: l.a.m.smit@student.utwente.nl

End of Block: Block 9
