BACHELOR GEZONDHEIDSWETENSCHAPPEN

# MEDEWERKER-GEDREVEN INNOVATIE DOOR INNOVATIE CHALLENGE BIJ AVELEIJN

**Auteurs:**
T.T.Broeders
E.X.Y. Hu

**Begeleiders:**
Dr. M. Renkema, University of Twente
MSc. R. Kortekaas, University of Twente

**Opdrachtgever:**
E. Rondhuis, Aveleijn

Enschede, 01-07-2021

Aveleijn
Leven vol betekenis

UNIVERSITY OF TWENTE.

# Management samenvatting

Om medewerkers actiever te betrekken bij innovatieprocessen binnen Aveleijn is het initiatief gekomen om interne crowdsourcing toe te passen in de vorm van een innovatie challenge. Aveleijn stond hierbij voor de uitdaging hoe de innovatie challenge het beste georganiseerd kan worden, en welke middelen daarvoor nodig zijn. Middels dit onderzoek is bijgedragen aan de kenniskloof in de literatuur door kennis op te doen hoe een feedbacksysteem opgezet dient te worden bij de implementatie van een interne crowdsourcing platform in de vorm van een innovatie challenge binnen langdurige zorgorganisaties. De gevonden resultaten en opgedane kennis vormen hierbij de fundering tijdens het schrijven van het uiteindelijke adviesplan naar Aveleijn.
Voor dit onderzoek zijn de volgende ontwerpvraag geformuleerd met drie bijbehorende deelvragen:
*"Wat is nodig om een innovatie challenge voor alle werknemers te ontwerpen en te implementeren over de gehele organisatie van Aveleijn?"*

- *"Wat zijn de eisen waar de innovatie challenge aan moet voldoen van stakeholders binnen Aveleijn bij de ontwikkeling en de implementatie van een innovatie challenge?''*
- *''Wat kan Aveleijn leren van de ervaringen van andere zorgorganisaties met betrekking tot het ontwerpen en implementeren van innovatie challenges?''*
- *''Aan welke kenmerken moet een innovatie challenge voldoen om gebruikt te worden door medewerkers van Aveleijn?''*

Een kwalitatief onderzoek heeft plaatsgevonden in de vorm van een casestudie, waarbij de ABP als rode draad door het onderzoek loopt om het handelingsprobleem te beantwoorden. In totaal zijn 19 interviews uitgevoerd, waarvan de studiepopulatie bestaat uit werknemers van Aveleijn en externe medewerkers van zorgorganisaties. Voor de dataverzameling zijn 17 semigestructureerde interviews, twee focusgroepen en literatuurstudies uitgevoerd.

Resultaten uit het onderzoek laten zien dat medewerkers eerder gemotiveerd zijn om deel te nemen aan innovatieve projecten wanneer ingespeeld wordt op hun intrinsieke motivatie en beleveniswereld. Aan de hand van de resultaten uit interviews zijn ontwerpeisen en oplossingen voorgesteld, deze zijn vormgegeven in het prototype Sift. Het platform onderdeel wordt digitaal aangeboden op het werknemersportaal. Ideeën worden offline middels een brainstorm met een innovatiebord of agendapunt op clusters verzameld. De innovators en de afdeling innovatie vervullen tijdens Sift een coördinerende rol. Ideeën worden uitgewerkt en geëvalueerd middels een multidisciplinair innovatie team. Gedurende de uitvoering van Sift dient aandacht besteed te worden aan de manier van terugkoppeling naar respondenten toe, en de betrokkenheid vanuit de organisatie.

Geconcludeerd wordt dat ingespeeld dient te worden op intrinsieke motivatoren en de beleveniswereld van de medewerkers, waarbij toepassing van Sift met multidisciplinaire innovatie teams en een cluster specifieke aanpak uitgevoerd dient te worden voor een effectieve implementatie binnen Aveleijn.

Vervolgonderzoek is wenselijk naar de mogelijkheid of medewerkers alleen op intrinsieke wijze gemotiveerd dienen te worden, of dat toepassing van externe motivatoren ook motiverend kunnen werken. Daarnaast kan onderzocht worden wat het effect is op de motivatie van medewerkers, wanneer de bredere context achter een vraag eerst wordt achterhaald.
Aanbevelingen voor vervolgstappen van Aveleijn is dat een concreet plan wordt gemaakt hoe een innovatie team functioneert. Daarnaast dient een stappenplan te komen hoe een brainstorm uitgewerkt gaat worden, en hoe de training van de innovators die de brainstorm begeleiden ingevuld wordt. Ook zal onderzocht moeten worden of het digitale platform van Sift geïntegreerd kan worden in het huidige werknemersportaal. Ten slotte dient het Stage-Gate systeem van Cooper (1990) aangepast te worden naar de wensen van Aveleijn.

# Leeswijzer

Deze bachelor opdracht is als volgt gestructureerd. Ten eerste wordt de zorgorganisatie Aveleijn geïntroduceerd. Vervolgens worden in het theoretisch kader inzichten gegeven wat bekend is in de huidige literatuur over de begrippen innovatie, crowdsourcing en de ontwerpelementen van een crowdsourcing platform om vervolgens af te sluiten met het belang van inspraak vanuit de crowd. In de methodologie wordt het onderzoeksdesign en de onderzoeksmethodieken uiteengezet. Daarna worden in de resultaten de bevindingen, prototypes en het eindmodel gepresenteerd. Na de resultaten worden in de discussie bevindingen van het onderzoek per deelvraag besproken, de theoretische en praktische implicaties belicht. Ook worden aanbevelingen gedaan voor vervolgstappen en vervolgonderzoek. Ten slotte staat in het laatste hoofdstuk de conclusie.

# Inhoud


Management samenvatting ..... 1

Leeswijzer ..... 2

Hoofdstuk 1: Inleiding en aanzet tot onderzoek ..... 6

1.1 Bredere kader van het probleem ..... 6

1.2 Specifiek praktijkprobleem ..... 7

1.3 Onderzoeksvragen ..... 7

1.4 Relevantie van het onderzoek ..... 8

Hoofdstuk 2: Introductie zorgorganisatie Aveleijn ..... 9

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader ..... 10

3.1 Innovatie ..... 10

*Definitie begrip innovatie* ..... 10

*Belang van innovatie binnen de gezondheidszorg* ..... 10

*Belang van inspraak bij organisaties* ..... 11

3.2 Crowdsourcing ..... 12

*Proces van crowdsourcing* ..... 13

3.3 Ontwerp-elementen voor platforms ..... 15

3.4 Belang van inspraak vanuit de crowd ..... 16

Hoofdstuk 4: Methodologie ..... 18

4.1 Study Design ..... 18

4.2 Data verzameling ..... 18

4.2.1 Interviews ..... 19

4.2.2 Focusgroep ..... 19

4.2.3 Literatuuronderzoek ..... 20

4.3 Onderzoekspopulatie ..... 20

4.4 Data analyse ..... 21

4.5 Ethische overwegingen ..... 22

Hoofdstuk 5: Resultaten ..... 23

5.1 Deelvraag 1: “Wat zijn de eisen waar de innovatie challenge aan moet voldoen van stakeholders binnen Aveleijn bij de ontwikkeling en de implementatie van een innovatie challenge?’’ 5.1.1 Huidige houding werknemers ..... 23

5.1.2 Houding medewerkers ten opzichte van de innovatie challenge ..... 24

5.1.3 Platform: vormgeving hoe de ideeën worden verzameld ..... 25

5.1.4 Evaluatie van een ingezonden idee ..... 25

5.1.5 Communicatie ..... 26

5.1.6 Motiverende factoren voor medewerkers ..... 26

5.1.7 Conclusie ..... 28
5.2 Deelvraag 2: ''Wat kan Aveleijn leren van de ervaringen van andere zorgorganisaties met betrekking tot het ontwerpen en implementeren van innovatie challenges?'' ..... 29
5.2.1 Visie met betrekking tot het innovatie challenge ..... 29
5.2.2 Stimulerende factoren tot deelname ..... 29
5.2.3 Visuele ondersteuning ..... 29
5.2.4 Interactie & bijeenkomsten ..... 29
5.2.5 Aandachtspunten voor deelname ..... 30
5.2.6 Onderdelen innovatie challenge ..... 31
5.2.7 Conclusie ..... 33
5.3 Deelvraag 3: ''Aan welke kenmerken moet een innovatie challenge voldoen om gebruikt te worden door medewerkers van Aveleijn?'' ..... 34
5.3.1 Omschrijving prototype 1 ..... 34
5.3.2 Omschrijving resultaten focusgroep 1 ..... 42
5.3.3 Aanpassingen prototype 2: Sift ..... 44
5.3.4 Resultaten focusgroep 2 ..... 48
5.3.5 Aanpassingen prototype 3: Sift ..... 49
5.3.6 Eindversie Sift ..... 51
Hoofdstuk 6: Discussie ..... 55
6.1 Deelvraag 1: "Wat zijn de eisen waar de innovatie challenge aan moet voldoen van stakeholders binnen Aveleijn bij de ontwikkeling en de implementatie van een innovatie challenge?'' ..... 55
6.2 Deelvraag 2 ''Wat kan Aveleijn leren van de ervaringen van andere zorgorganisaties met betrekking tot het ontwerpen en implementeren van innovatie challenges?'' ..... 56
6.3 Deelvraag 3: ''Aan welke kenmerken moet een innovatie challenge voldoen om gebruikt te worden door medewerkers van Aveleijn?'' ..... 56
6.4 Theoretische en praktische implicaties ..... 58
6.4.1 Theoretische implicaties ..... 58
6.4.2 Praktische implicaties ..... 60
6.5 Aanbevelingen voor Aveleijn ..... 61
6.6 Methodologische overwegingen en limitaties ..... 62
6.7 Aanbevelingen vervolgonderzoek ..... 63
Hoofdstuk 7: Conclusie ..... 64
Hoofstuk 8: Referentielijst ..... 65
Bijlage 1: Probleemkluwen Aveleijn ..... 68
Bijlage 2: Ontwerpelementen voor waarde creatie bij innovatie processen (Benbya and Leidner, 2016) ..... 69

Bijlage 3: Interviewscript stakeholders Aveleijn ..... 71
Bijlage 4: Interviewscript externe bedrijven ..... 73
Bijlage 5: Overzicht respondenten ..... 75
Bijlage 6: Codebook interviews ..... 76

# Hoofdstuk 1: Inleiding en aanzet tot onderzoek

## 1.1 Bredere kader van het probleem

Innovatie wordt gezien als een cruciale bron van competitief voordeel in een snel veranderende omgeving (Crossan & Apaydin, 2018). Het continue zoeken naar verbetering binnen een organisatie en het realiseren van creatieve oplossingen is van belang voor een organisatie om de successen te blijven halen en te overleven op de lange termijn (Anderson et al., 2014). Bij grote bedrijven kan een uitdaging voor managers ontstaan om innovaties door te voeren binnen het bedrijf, omdat de managers minder op de werkvloer aanwezig zijn dan de werknemers. Hierdoor zijn managers minder in staat om minder in eisen te identificeren waar een innovatie aan moet voldoen om te worden gebruikt op de werkvloer. Het is daarom van belang dat ook werknemers actief betrokken zijn en meedenken met innovatieve ideeën om de kans van slagen van een innovatie te vergroten (Poolton & Ismail, 2000). Benbya en Leidner (2016) definiëren interne crowdsourcing als methode om ideeën te genereren uit een groep medewerkers uit een organisatie met de potentie om innovatie te ondersteunen.

Het idee om medewerkers te betrekken in het innovatieproces is voor veel bedrijven een nieuw concept. De grootste uitdagingen die bekend zijn bij internal crowdsourcing zijn: het vinden van structuur tijdens de zoektocht naar innovatieve ideeën, het behoud van een constante stroom aan innovatieve ideeën en ten slotte de uitdaging hoe de impact van ideeën gemeten kan worden zonder alleen aan de financiële waarde te denken (Benbya & Leidner, 2016). Het uitbesteden van taken aan een grotere groep mensen met behulp van een online platform, ook wel bekend als crowdsourcing (Ellmer & Reichell, 2018), heeft de potentie om werknemers te stimuleren om actief mee te denken met het bedenken van innovatieve ideeën. Het online platform is een bemiddelingsplatform waarop ideeën geplaatst worden en beoordeeld. De houding van deelnemers van interne crowdsourcing ten opzichte van een online platform is van belang om mee te nemen bij het ontwerp van het online platform (Zhao & Zhu, 2014).

Voor organisaties die een online platform willen implementeren als vorm van interne crowdsourcing kan het een uitdaging zijn om dit te ontwerpen en toe te passen. Rekening dient te worden gehouden met het perspectief vanuit de deelnemers, zodat het daadwerkelijk wordt gebruikt voor het uitwisselen van innovatieve ideeën door deze groep. Tijdens de implementatie van innovaties, waaronder innovatieve ideeën die ontwikkeld worden tijdens de interne crowdsourcing, zijn factoren zoals, de ‘implementatie verspreid over meerdere stappen’ en ‘de mate van betekenis van een innovatie’ van belang om een innovatie succesvol te laten zijn bij de ondersteuning aan werknemers bij een implementatie (Zuber & Moody, 2018). Bij het ontwerp van een online platform zijn ook kenmerken van een online platform die het aantrekkelijker maken voor medewerkers om het online platform na implementatie te blijven gebruiken, zoals een goed werkend feedback systeem (Benbya & Leidner, 2017). Een goed werkend feedback systeem in een online platform heeft een positieve invloed op het aantal gegenereerde ideeën van werknemers. Werknemers zijn sneller bereid om meer ideeën in het crowdsourcing platform te sturen als ze op eerdere ideeën feedback krijgen waarom het wel of niet goed is (Piezunka en Dahlander, 2019).

Een innovatie challenge is een vorm van interne crowdsouring, waarbij ideeën in een wedstrijdvorm worden verzameld (Ebner et al., 2009). In de zorg is een innovatie challenge een nieuw fenomeen, wat nog weinig is onderzocht. Hoewel verschillende onderzoeken het belang van de inzet van een feedback systeem benadrukken (zoals het onderzoek van Benbya (2016) en Piezunka en Dahlander (2019) laten zien), is het nog onduidelijk hoe een feedback systeem bij een innovatie challenge in de

langdurige zorg ontworpen moet worden, en aan welke eisen deze moet voldoen om succesvol te zijn bij een organisatie. De uitvoering van dit onderzoek zal bijdrage aan de kenniskloof over dit fenomeen.

## 1.2 Specifiek praktijkprobleem

De interesse om crowdsourcing toe te passen binnen organisaties is de afgelopen tijd toegenomen (Boudreau & Lahkhani, 2013). Aveleijn is een organisatie die hier geïnteresseerd in is en zij hebben de afgelopen jaren aandacht besteed aan innovatie met als doel om haar cliënten te ondersteunen bij een *leven vol betekenis,* waarbij zowel medewerker als cliënt bij betrokken zijn.

Binnen de organisatie van Aveleijn zijn de begeleiders een belangrijke schakel, omdat zij dagelijks in contact zijn met de cliënten. Aveleijn ziet veel potentie in het vermogen van haar werknemers om innovatieve ideeën te bedenken en te implementeren. Echter komt deze potentie nog niet voldoende tot zijn recht volgens de gewenste ambitie van Aveleijn. Het is daarnaast onbekend welke factoren invloed hebben op de deelnemingsbereidheid van werknemers. Aveleijn wil een manier bedenken om medewerkers een actievere houding te geven en meer te betrekken bij innovatieve processen. Het is echter nog onduidelijk hoe dit vormgegeven dient te worden binnen de organisatie, en welke middelen daarvoor nodig zijn.

Een overzicht van de problemen en causale verbanden zijn weergegeven in de vorm van een probleemkluwen (zie Bijlage 1). Een probleemkluwen stelt de onderzoekers in staat om structuur aan te brengen in de complexe omgeving van de organisatie (Heerkens & van Winden, 2017). Het is niet mogelijk om alle problemen in de probleemkluwen op te lossen. Daarom is één kernprobleem geselecteerd die de grootste impact heeft. Het kernprobleem voor dit onderzoek luidt als volgt:

*“Aveleijn weet niet op welke manier werknemers, die intern werkzaam zijn binnen de organisatie, actiever betrokken kunnen worden bij het ontwikkelingsproces van innovaties”.*

Bij het oplossen van het kernprobleem is aandacht besteed hoe een feedbacksysteem ontworpen kan worden bij een *innovatie* challenge om medewerkers actievere te betrekken bij het ontwikkelproces van innovaties.

## 1.3 Onderzoeksvragen

Om het kernprobleem op te lossen is een hoofdontwerpvraag opgesteld met bijbehorende deelonderzoeksvragen.

*“Wat is nodig om een innovatie challenge voor alle werknemers te ontwerpen en te implementeren over de gehele organisatie van Aveleijn?”*

Bij de beantwoording van deze onderzoeksvraag zijn 3 deelvragen opgesteld die middels verschillende methoden worden beantwoord.

*“Wat zijn de eisen waar de innovatie challenge aan moet voldoen van stakeholders binnen Aveleijn bij de ontwikkeling en de implementatie van een innovatie challenge?’’*

Binnen Aveleijn zijn verschillende stakeholders betrokken bij de innovatie challenge. Stakeholders zijn werknemers die werkzaam zijn bij Aveleijn die impact ervaren als een innovatie challenge wordt geïmplementeerd. Bij het ontwerpen van adviezen naar Aveleijn met betrekking tot de innovatie challenge is het van belang om een helder beeld te krijgen wat de wensen en verwachtingen zijn, zodat

het uiteindelijke advies ook aansluit bij deze groep stakeholders. De stakeholders zullen benaderd worden voor een interview.

*''Wat kan Aveleijn leren van de ervaringen van andere zorgorganisaties met betrekking tot het ontwerpen en implementeren van innovatie challenges?''*

Organisaties zijn steeds actiever bezig met het opzetten van initiatieven om werknemers actief mee te laten denken met innovaties. Organisaties die hier actief mee bezig zijn hebben daar lessen uit getrokken die relevant kunnen zijn voor Aveleijn. In het onderzoek van Malhotra et al. (2017) wordt geconcludeerd dat het toepassen van gedragsveranderingen bij werknemers een proces is die niet overhaast moet worden. Om de tweede deelvraag te beantwoorden worden zorgorganisaties binnen Nederland die bezig zijn met het ontwikkelen van een interne crowdsourcing methode of bezig zijn met een evaluatie van een internal crowdsourcing methode benaderd. De verantwoordelijke managers binnen de organisaties zijn benaderd voor een interview. Vervolgens worden de interviews geanalyseerd om bevindingen te gebruiken in het advies aan Aveleijn.

*''Aan welke kenmerken moet een innovatie challenge voldoen om gebruikt te worden door medewerkers van Aveleijn?''*

Om de derde deelvraag te beantwoorden wordt empirische data uit de interviews gecombineerd met gegevens uit het theoretisch kader en een aanvullende literatuurstudie. Het combineren van deze gegevens leidt tot het opstellen van ontwerpeisen waar de innovatie challenge van Aveleijn aan dient te voldoen. Aan de hand van de ontwerpeisen zijn prototypes ontworpen en voorgelegd aan dezelfde onderzoekspopulatie als bij deelvraag één in de vorm van meerdere focusgroepen. Naar aanleiding van de gegeven feedback uit de focusgroepen worden aanpassingen gedaan aan het prototype.

## 1.4 Relevantie van het onderzoek

*Theoretische bijdrage*
Het concept van crowdsourcing en het inzetten van een innovatie challenge is in de huidige literatuur bekend. Echter is nog weinig literatuur te vinden over het ontwerpen en de implementatie van crowdsourcing binnen de gezondheidszorg, met langdurige zorgorganisaties in het bijzonder. De uitvoering van dit onderzoek draagt bij aan de theorievorming hoe een innovatie challenge vormgegeven kan worden binnen langdurige zorgorganisaties. Daarnaast draagt het bij door antwoord te geven op de gevonden kennisklоof: hoe een feedback systeem bij een innovatie challenge in de langdurige zorg ontworpen moet worden, en aan welke eisen deze dient te voldoen om succesvol te zijn bij een organisatie. Dit onderzoek toetst theorieën uit de huidige literatuur door ze te vergelijken met de resultaten uit de interviews. Aangevuld met nieuw verkregen inzichten uit het onderzoek wordt nieuw licht geworpen op de vorming van een theorie hoe een innovatie challenge toegepast kan worden binnen langdurige zorgorganisaties.

*Praktische bijdrage*
De uitvoer van dit onderzoek heeft een praktische bijdrage voor Aveleijn, en voor andere langdurige zorgorganisaties die crowdsourcing willen toepassen in de praktijk. De bevindingen over hoe crowdsourcingprocessen binnen zorgorganisaties dienen te verlopen, wat de aandachtspunten zijn en welke factoren motiverend werken kunnen ook breder worden toegepast bij projecten met een andere thema dan innovatie. Daarnaast geeft de uitvoering van dit onderzoek inzichten in de huidige stand van zaken op het gebied van innovatie bij Aveleijn. De aanbevelingen van het onderzoek kunnen door Aveleijn gebruikt worden als richtlijn tijdens het opstellen van interne crowdsourcing binnen de organisatie.

# Hoofdstuk 2: Introductie zorgorganisatie Aveleijn

Aveleijn is een zorgorganisatie in Twente met ongeveer 80 vestigingen en 3000 werknemers, vrijwilligers en stagiaires (Aveleijn, 2020b). Aveleijn richt zich als zorgorganisatie op zorg, ondersteuning, behandeling en advies aan verschillende doelgroepen met een verstandelijke beperking of lage sociale redzaamheid. Cliënten bij Aveleijn worden ondersteund op emotioneel, lichamelijk en materieel gebied. Ondersteuning wordt aangeboden in de thuis- of gezinsomgeving op hun eigen woon- en dagbesteding locaties. De begeleiding die Aveleijn biedt aan de cliënten is gericht op het zelfstandig functioneren van de cliënt en is per cliënt anders (Aveleijn, 2020b).

Aveleijn heeft in de laatste jaren veel aandacht besteed aan innovatieve ideeën die bijdragen aan de kwaliteit van leven van de cliënten. De inspanningen van Aveleijn hebben geresulteerd in een viertal veranderingen die centraal staan in de ontwikkeling van innovaties (Aveleijn, 2020a).

Ten eerste de innovators. Innovators zijn medewerkers die werkzaam zijn binnen de verschillende vestigingen die innovaties beschikbaar maken voor de cliënten en het gebruik van de innovaties stimuleert. Op dit moment zijn 45 innovators actief bezig met het stimuleren van innovaties. Het is op twee manieren mogelijk om innovator te worden. Ten eerste kan een medewerker benaderd worden door de afdeling innovatie, en ten tweede kan een medewerker zelf contact opnemen met de afdeling innovatie. Zij zullen dan samen in gesprek gaan om te kijken wat de mogelijkheden zijn.
Het Living Lab is de tweede verandering die de uitleen van innovaties aan vestigingen van Aveleijn beheert. Na de opening van het Living Lab in 2019 kunnen cliënten de nieuwe toepassingen testen, en delen de cliënten hun ervaringen met de medewerkers van het Living Lab. Zeventig toepassingen zijn reeds uitgeprobeerd binnen de clusters. Aveleijn maakt gebruik van clusters, wat een naam is voor een groep vestigingen. Ten derde is een e-health team opgezet om te ondersteunen bij innovaties die gebruik maken van e-health. Ten slotte zijn actieve cliënten, begeleiders en managers op locatie betrokken bij het testen en implementeren van innovaties. De begeleiders zijn in deze schakel cruciaal, omdat zij het dichts bij de cliënten staan bij Aveleijn. Naast het testen en implementeren kunnen zij een belangrijke rol spelen in het genereren van innovaties die zorgen voor een betere kwaliteit van leven voor de cliënten.

Naast de bovengenoemde activiteiten investeert Aveleijn in de ontwikkeling van werknemers door vragen te stellen hoe de werkzaamheden verbeterd kunnen worden voor zowel werknemer als cliënt (Aveleijn, 2020b). Werknemers worden dan ook uitgedaagd om oplossingen te bedenken voor situaties die ze dagelijks op de werkvloer tegenkomen. Alle werknemers die intern betrokken zijn bij de organisatie vormen daarbij een belangrijke doelgroep binnen dit onderzoek, doordat zij centraal staan binnen de zorg aan de cliënten en ook op de hoogte zijn wat in de praktijk speelt.

# Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is een theoretisch kader gevormd met wat bekend is in de literatuur over innovatie challenges. Ten eerste komt aan bod wat innovatie is, en waarom de toepassing hiervan van belang is in de zorgsector. Vervolgens wordt uiteengezet wat crowdsourcing is, welke soorten bestaan en hoe het proces verloopt. Ook wordt uitgelegd uit welke ontwerpelementen een crowdsourcing platform bestaat, waaruit de belangen vanuit drie perspectieven wordt meegenomen. Daarna wordt uitgelegd waarom inspraak van belang is, en hoe dit kan worden toegepast binnen crowdsourcing. Ten slotte sluit het hoofdstuk af met de potenties en aandachtspunten die crowdsourcing met zich meebrengt.

## 3.1 Innovatie

*Definitie begrip innovatie*
In de literatuur wordt het begrip innovatie regelmatig gebruikt, waarbij uiteenlopende definities voor worden gehanteerd. Een van de definities wordt benoemd door Damanpour en Evan (1984), zij definiëren innovatie als ‘’... veranderingen die worden gemaakt, zodat een organisatie beter kan inspelen op veranderingen in de omgeving. Naast het toepassen van nieuwe technologieën betekent dit ook het succesvol integreren van technische- of administratieve veranderingen in de huidige organisatiestructuur, met als doel om het bereiken van gestelde doelen en prestaties te verbeteren’’ (p.393). Crossan en Apaydin (2010) hebben uit een systematische review geconcludeerd dat innovatie een breed begrip is. Voor dit onderzoek wordt de meest recente definitie in de literatuur gehanteerd volgens Crossan en Apaydin (2010). Zij definiëren innovatie als volgt: ‘innovatie is een product of adoptie, een assimilatie en exploitatie van een nieuwigheid met toegevoegde waarde op economisch en sociaal gebied; vernieuwingen en uitbreiding van producten, diensten en markten; ontwikkeling van nieuwe productiemethoden; en oprichting van nieuwe managementsystemen. Het is zowel een proces als een uitkomst’ (p.1155).

*Belang van innovatie binnen de gezondheidszorg*
Voehl & Harrington (2010) benadrukken het belang van innovatieve toepassingen in de gezondheidszorg. Het creëren en het gebruik maken van mogelijkheden om door te groeien is volgens hen afhankelijk van in hoeverre een organisatie in staat is om te innoveren. Dit wordt benadrukt door de huidige competitieve sfeer en snellere verspreiding van kennis dan voorheen. Naast het bezitten van vaardigheden om het huidige beleid voort te zetten, is het voor een organisatie ‘... van cruciaal belang om zichzelf en concurrenten te blijven overstijgen door te blijven innoveren’ (p.14).

Het artikel van Zuber & Moody (2018) sluit aan met het idee dat ‘... gezondheidszorg behoefte heeft aan frisse blikken en een creatief denkvermogen om op oplossingen te komen voor uitdagingen in de praktijk’ (p.63). Als suggestie wordt het human-centered design (HCD) benoemd. Het HCD vormt ‘... een set van methoden, tools en een mindset om problemen op te lossen, het ontdekken van gelegenheden en voor het genereren van innovatieve oplossingen met de focus op de behoeften van een individu’ (p.63). Daarnaast is in het artikel van Zuber en Moody (2018) een onderzoek uitgevoerd met als doel om te onderzoeken welke randvoorwaarden van belang zijn om verpleegkundigen te ondersteunen tijdens veranderingen en innovatieve processen. Vervolgens zijn de gevonden randvoorwaarden vertaald naar pragmatische stappen voor innovatieleiders. In Tabel 1 worden suggesties gedaan welke methodieken toegepast kunnen worden binnen een zorgorganisatie. Daarnaast weergeeft Tabel 1 wat het achterliggende doel is achter een specifieke randvoorwaarde.

*Tabel 1. Randvoorwaarden met HCD-tools (Zuber & Moody, 2018)*
*In de tabel worden verschillende randvoorwaarden genoemd die innovatieve processen ondersteunen, en op welke manieren en stappen dit vertaald kan worden in de praktijk.*

| **Human-Centered Design Processes and Tools** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Enables for nurses** | **Leadership implications** | **Need finding** | **Ideation** | **Experimentation** |
| Personal need for a solution | Pair up challenges with people who have a personal need for the solution | Empathy map Draw you experience Guided tour | Storyboarding | Rapid prototyping |
| Challenges that have meaningful purpose | Articulate the bigger vision and purpose | Storytelling | Visualization of future vision | Gathering feedback on ideas from patients/family |
| Clarity of goal and control resources | Empower staff with clear goals and ability to control a set of resources | TRIZ of past efforts | Brainstorm based on clear constraints | Mock simulation ideas |
| Active experimentation | Provide time and places of active testing and experimentation | Concept cards/card sort | Analogous inspiration storyboarding | Design prints |
| Experiencing progress – quickly and visibly | Break down effort into smaller components | Storytelling | Breaking of ideas into “big concepts” | Rapid prototyping for small-scale testing |
| Positive encouragement and confidence | Make time for encouraging feedback and celebrations | Journey / experience mapping of project to date | Storyboarding before and after | Around-the-world sharing sessions |
| Psychological safety | Support learning that moves the work forward, including perceived failures | Ethnography other’s point of view | Fresh eyes | Failure celebrations highlighting double-loop learning |

*Belang van inspraak bij organisaties*
De mogelijkheid tot inspraak vormt een belangrijk mechanisme tot een actievere houding. Hirschman (1970) beschrijft inspraak als ‘alle pogingen om veranderingen te brengen, in plaats van ontwijken, in een ongewenste situatie’ (p.30). Inspraak heeft betrekking op een poging doen tot het veranderen van de huidige praktijk of beleid van de werkgever om de mate van ontevredenheid te verminderen. Om deze reden kan inspraak een belangrijk mechanisme vormen voor een organisatie om werknemers te behouden (Morrison, 2011; Spencer, 1986). Crowdsourcing kan een manier zijn om medewerkers meer inspraakmogelijkheden te geven binnen een organisatie.

## 3.2 Crowdsourcing

*Definitie begrip crowdsourcing*
Benbya en Leidner (2016) definiëren dit als een proces waarbij uitgereikt wordt naar ''… een grotere groep (deelnemers) buiten het huidige R&D (Research & Design) team van een organisatie. Door uit te reiken naar een grote menigte en gebruik te maken van de gegenereerde ideeën streeft een organisatie ernaar om adaptiever te worden naar haar omgeving, met behulp van een decentraliserende innovatiebenadering'' (p.1). Steeds meer bedrijven uit verschillende sectoren kiezen om de kennis vanuit een grotere groep te gebruiken als bron voor innovatie (Boudreau & Lahkhani, 2013). Het toepassen van crowdsourcing binnen organisaties krijgt steeds meer aandacht, doordat de potentie en de toegevoegde waarde voor een bedrijf steeds meer wordt erkend (Leimeister et al. 2009; Whitla, 2009). De stijging in populariteit om opdrachten uit te besteden kan worden verklaard door drie fenomenen (Ellmer & Reichel , 2018). Ten eerste de toename van informatievoorzieningen door veranderende communicatietechnologieën en internettoegang. Deze verandering vormt de basis van crowdsourcing. Als tweede de opkomst van gedigitaliseerde economische sectoren (informatietechnologie). Als laatste reden worden de veranderende management praktijken en principes genoemd.

*Intern vs. Extern*
Crowdsourcing kan verdeeld worden in twee verschillende varianten, interne en externe crowdsourcing. Bij interne crowdsourcing wordt de taak uitbesteed bij een interne menigte die werkzaam is binnen de organisatie. Bij externe crowdsourcing bij een externe menigte die niet werkzaam is bij de organisatie. De aanname dat de beste nieuwe ideeën gegenereerd worden door professionals bij een organisatie vanwege hun expertise en ervaring (Ulrich and Eppinger, 2003) wordt tegengesproken door het onderzoek van Von Hippel (2006). Volgens Von Hippel (2006) innoveren gebruikers producten voor zichzelf. Voor deze producten is vervolgens een hoge mate van commerciële interesse. Het onderzoek van Jeppesen en Frederiksen (2006) toont daarnaast aan dat het aannemelijk is dat gebruikers ook in staat zijn om goede product ideeën te genereren. Het onderzoek van Poetz en Schreier (2012) toont vervolgens aan dat de ideeën van gebruikers beter scoren dan de ideeën van professionals op vernieuwing en toegevoegde waarde voor de gebruiker. De ideeën van gebruikers scoren echter minder op haalbaarheid dan de ideeën van professionals. Interne crowdsourcing wordt door Zuchowski et al. (2016) ook wel beschreven als een IT ondersteunde groepsactiviteit, gebaseerd op een open oproep tot deelname aan een onderneming. Op basis van gevonden artikelen met betrekking tot interne crowdsourcing wordt de volgende definitie aangehouden: het uitbesteden van taken aan medewerkers die intern werkzaam zijn bij de organisatie, waarbij een crowdsourcingsplatform functioneert als een mediator tussen opdrachtgever en deelnemer. In tegenstelling tot externe crowdsourcing, kan het toepassen van interne crowdsourcing juist tot veiligere en meer praktischere ideeën voor innovatie leiden (Malhotra et al. (2017).

*Soort crowdsourcing*
Brabham (2013) maakt onderscheid tussen vier soorten crowdsourcing, gebaseerd op het type taak dat wordt uitgevoerd. De vier genoemde soorten zijn: Ten eerste het kennisontdekkingsmanagement, voor het ontwikkelen van brede kenniskaders, ten tweede uitzendingsvragen, waarbij experts gevraagd worden voor specifieke uitdagingen of problemen, ten derde de peer-gescreende creativiteit, waarbij zoveel mogelijk ideeën worden verzameld vanuit de crowd en een selectie wordt gemaakt van de meest toepasselijke ideeën en ten slotte een vorm van gedistribueerde menselijke intelligentie, waarbij de crowd wordt gevraagd om makkelijke en repetitieve taken uit te voeren. Een combinatie van soorten crowdsourcing is ook mogelijk.

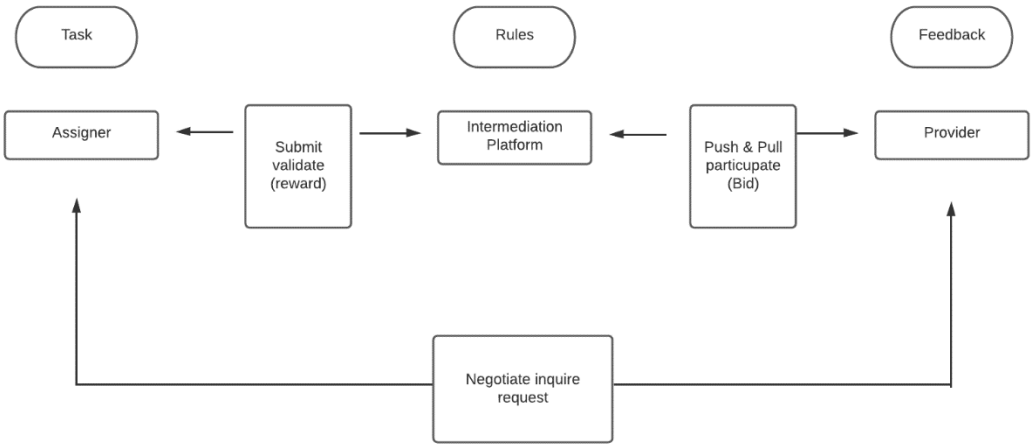
*Bestuurssystemen*
Ellmer en Reichel (2018) definiëren drie verschillende vormen bestuurssystemen voor crowdsourcing. In het marktsysteem worden door de initiatiefnemers en de deelnemers van tevoren prijzen en voorwaarden bedacht voor het uitvoeren van taken die door beiden partijen geaccepteerd worden. In het gemeenschapssysteem worden inzendingen beoordeeld door de platformgemeenschap. Op basis van deze beoordelingen wordt een selectie gemaakt. Ten slotte het competitiesysteem. Een idea competition is een wedstrijd tussen individuen binnen een menigte. Een groot aantal ideeën wordt ingezonden en het beste idee wint. Ebner et al. (2009) definiëren een idee competitie als volgt: '... de uitnodiging van een privé or publieke organisatie naar het algemene publiek of een specifieke doelgroep om bij te dragen aan een specifiek onderwerp binnen een bepaalde tijdslijn. Een idee-beoordelingscommissie beoordeelt de bijdrage en selecteert de uiteindelijke winnaar (p.34).

*Proces van crowdsourcing*
In het algemeen verloopt het crowdsourcing proces op de volgende manier; een organisatie identificeert een taak en geeft dit online vrij aan een grotere menigte. De geïnteresseerden nemen deel om de taak uit te voeren namens de organisatie tegen een beloning. De gegeven taak kan vervolgens individueel of in samenwerking worden uitgevoerd. Tenslotte wordt het werk verstuurd naar het crowdsourcing platform, waarna de organisatie het werk beoordeelt op kwaliteit (Howe & Jeff, 2006; Riedl et al., 2010). De organisatie bepaalt welke competenties of expertises, die naar voren zijn gekomen tijdens het crowdsourcingsproces, worden toegepast in de praktijk. Afhankelijk van de gemaakte afspraken binnen het crowdsourcing proces kunnen de deelnemers gecompenseerd worden voor hun deelname in de vorm van een beloning.

*Rollen*
In het onderzoek van Ellmer en Reichel (2018) worden vijf centrale rollen geïdentificeerd binnen crowdsourcing. De rollen zijn als volgt verdeeld:
Ten eerste de menigte, ook wel crowd genoemd, wordt beschreven als een 'algemeen grote groep met heterogene, zelf geselecteerde en vrijwillige individuen die werken voor een organisatie of andere individuen, meestal op een decentraliseerde manier over een bepaalde periode van tijd' (p.2). Als tweede de initiatiefnemers, zij gebruiken de gegenereerde resultaten van de crowdsourcing. De derde rol wordt toegewezen aan de taak, dit is een duidelijk gedefinieerd probleem met doelstellingen die wordt gecommuniceerd naar de crowd toe. Als vierde rol wordt een interactieve online platform beschreven die wordt bestuurd door de initiatiefnemers zelf of een andere bemiddelende organisatie. 'Platformen functioneren als infrastructuur om taken bespreekbaar te maken met de crowd, oproepen te plaatsen en om individuen uit te nodigen voor en specifieke taak' (p.3). Als laatste centrale rol worden beloningen benoemd, met als doel om de crowd te motiveren om taken te volbrengen. De beloningen kunnen monetair zijn (bijvoorbeeld prijsgeld), of niet monetair (als voorbeeld erkenning) van aard zijn.

*Interacties*
Volgens Zhao en Zhu (2014) kan het systeem van crowdsourcing worden verdeeld in drie verschillende componenten die betrokken zijn tijdens het proces: ten eerste de organisatie, die baat heeft aan de input van de menigte, ook wel de opdrachtgever die het proces van crowdsourcing in gang zet; als tweede de individuen of de leden van de community. Zij vormen deel van de menigte en gezien kunnen worden als aanbieders. Zij reageren op de gegeven taak door oplossingen en feedback te geven; als derde een bemiddelingsplatform die een brug vormt tussen de opdrachtgever en de aanbieders. Dit platform maakt crowdsourcing mogelijk en bezit enkele parameters zoals reglementen, deadlines en richtlijnen voor verwachte uitkomsten. In hetzelfde onderzoek wordt vermeld dat de interactie tussen de drie componenten (de organisatie, individuen en het online platform) kan worden onderverdeeld in 6 primaire acties (zie Figuur 1).

Tussen de opdrachtgever en het platform zijn drie acties: indienen, valideren en belonen. Het indienen van een taak dient te gebeuren aan het begin van de crowdsourcingcyclus. Het valideren (evalueren van feedback en het maken van een selectie) en het belonen zijn de laatste twee stappen in de cyclus. Tussen de aanbieders en het platform worden de acties trekken en duwen, deelnemen en bieden. Trekken en duwen heeft betrekking tot de functionaliteiten van het platform (als voorbeeld, persoonlijke aanbevelingen en gepersonaliseerde aanbevelingen) om de crowd te stimuleren en te ondersteunen (Kittur et al., 2008; Vukovic, 2009). Deelname vindt plaats wanneer aanbieders kiezen om deel te nemen en acties uitvoeren om te voorzien in de vraag. Bieden vindt plaats tijdens de inzendingsfase, nadat aanbieders outcomes hebben geproduceerd en ingezonden om deel te nemen aan internal crowdsourcing. De opdrachtgever en de aanbieders kunnen naast communicatie via het platform ook direct contact met elkaar hebben, dit kan via de mail, telefoon of door persoonlijke communicatie (Vukovic, 2009).




*Figuur 1. Schematische weergave van componenten, processen en acties binnen crowdsourcing (Zhao & Zhu, 2014)*

## 3.3 Ontwerp-elementen voor platforms

Ieder designelement van het platform wordt beïnvloed door de configuratie van de huidige organisatorische elementen. Daarnaast heeft de manier hoe medewerkers omgaan met de interface van het platform invloed op de designelementen (Fiss, 2007). Benbya (2016) heeft in haar onderzoek een aantal ontwerp-elementen in platformen geschetst die het genereren van waarde creatie versterken. In Bijlage 2 worden deze ontwerpelementen en bijbehorende activiteiten/ functionaliteiten weergeven. Vervolgens worden deze gekoppeld aan technologische voorzieningen, hoe ze het beste ondersteund kunnen worden en hoe deze technische voorzieningen functioneren.

*Raamwerk voor crowdsourcing platformen vanuit 3 perspectieven*
In het artikel van Zhao en Zhu (2014) wordt de suggestie gedaan om een driedimensionaal raamwerk te raadplegen alvorens het implementeren van een crowdsourcing platform. Het raamwerk bestaat uit drie verschillende perspectieven, namelijk vanuit het deelnemers perspectief, organisatie perspectief en het crowdsourcing systeem perspectief.

*Deelnemersperspectief*
Voor een succesvolle implementatie en behoud van crowdsourcing gemeenschappen is deelname in grote aantallen nodig. Van belang is om te weten wat de groep motiveert om mee te doen aan probleemoplossende activiteiten. Onderzoeken over dit onderwerp hebben soms resultaten die tegenstrijdig zijn, bijvoorbeeld wanneer sprake is van geld als beloning (Brabham, 2010). Zhao en Zhu (2014) suggereren dat de aard van de toepassingscontext kan bijdragen aan de tegenstrijdige resultaten. Daarnaast is het is het van belang om te onderzoeken wat voor impact het hebben van een intrinsieke of extrinsieke motivatie heeft op deelnemers participatie. Intrinsieke motivatie binnen crowdsourcing komt meer voor op platforms die betrekking hebben op publieke participatie en binnen communities (Chandler, 2013). Extrinsieke motivatoren komen vaker voor bij complexere taken (Jeppesen & Lakhani, 2013).

*Organisatieperspectief*
Sharma (2010) voorziet in een raamwerk met belangrijke overwegingen die genomen dienen te worden alvorens het implementeren van crowdsourcing initiatieven. In dit model worden verschillende factoren benoemd, waaronder het vaststellen van een visie en strategie voor het crowdsourcing initiatief. Organisaties dienen te beschikken over de juiste bestuur mechanismen om de groep in de juiste richting te sturen naar het voltooien van de taak, zonder de focus daarbij te verliezen (Zhao en Zhu 2014, p.428). Het raamwerk van Jain (2010) analyseert bestuur mechanismen waarbij inzicht wordt gegeven hoe bepaalde mechanismen impact kan hebben op de uitkomsten van crowdsourcing. Hoewel crowdsourcing als doel heeft om een grotere groep tot meer kennis te laten beschikken kan het zijn dat groepen veel ideeën produceren die niet relevant zijn voor de organisatie zelf (Keen, 2007). Dit kan leiden tot problemen tijdens de evaluatie van ingezonden ideeën en het identificeren van gekwalificeerde ideeën. Het bezitten van een geschikt evaluatiemechanisme is daarom van cruciaal belang. In het algemeen worden drie verschillende evaluatiemethoden van elkaar onderscheiden. Als eerste kan de organisatie kiezen om de ingezonden ideeën na te laten kijken door experts. De beoordeling vindt plaats met behulp van een raamwerk die van tevoren is opgesteld en bevat belangen en indicatoren vanuit de organisatie (Delaney et al.,2008; Galloway et al., 2006). Als tweede kan een organisatie kiezen om gebruik te maken van een stemsysteem waarbij deelnemers op elkaar kunnen stemmen. Als alternatief kan ook worden gekozen voor machine learning die de kwaliteit van ideeën automatisch evalueert. Ten slotte kan gekozen worden om een derde partij te betrekken bij de beoordeling.

*Systeemperspectief*
Het bepalen en opstellen van een beloningssysteem is van belang om organisaties te helpen de juiste doelgroepen te vinden en om waardevolle oplossingen te verkrijgen van hen. Zhao en Zhu (2014) zijn van mening dat het geven van beloningen invloed heeft op de motivatie van deelnemers om mee te doen. Daarnaast geven zij als suggestie om motivatie elementen te includeren bij het beloningssysteem. De motieven binnen een groep dienen afgestemd te zijn met de lange termijn doelstellingen van een crowdsourcing initiatief (Sharma, 2010). Organisaties kunnen kiezen om een eigen crowdsourcing platform te ontwikkelen of gebruik te maken van system/ platformen van derde partijen. Volgens Zhao en Zhu (2014) moet het design van het platform in overeenstemming zijn met de functies, kenmerken, doelen en de crowd zelf. Aanvullend op dit raamwerk is het raamwerk van Ellmer en Reichel (2018). In dit raamwerk worden zowel kansen als risico's beschreven die crowdsourcing met zich mee kan brengen vanuit het perspectief van HRM. In het raamwerk worden twee perspectieven behandeld: het prestatieperspectief en het perspectief vanuit het welzijn van de werknemer.

## 3.4 Belang van inspraak vanuit de crowd

Inspraak vormt een belangrijk mechanisme om medewerkers binnen de organisatie tevreden te houden. Gegenhuber (2020) geeft aan dat inspraak van belang is om te zorgen dat het aanbod van platforms op het bedrijfsmodel blijft aansluiten. Om dit te behalen dient de crowd betrokken te blijven, zelfs wanneer onvoldoende aanbod is aan taken. Een andere reden die wordt aangehaald, is dat inspraak invloed heeft op tevredenheid, door middel van beoordelings- en feedbacksystemen. Een goed werkend feedback system kan een grote invloed hebben op het aantal gegenereerde ideeën door werknemers (Piezunka  Dahlander, 2019). Zo kunnen managers het beste feedback aan werknemers geven door informatie te geven over de motivatie van de afwijzing en moeten zij hun taalgebruik aanpassen naar het taalgebruik van het ingezonden idee. Een goede relatie tussen de organisaties en de werknemers is volgens het artikel ook een belangrijke factor die invloed heeft op het aantal ideeën van werknemers. In het artikel van Hirschman (1970) is onderzoek uitgevoerd naar verschillende crowdsourcing platformen. Daaruit wordt de conclusie getrokken dat de onderzochte platformen hun deelnemers een beperkte mate van inspraakmogelijkheden bieden. Als voorbeeld wordt gegeven dat problemen van tevoren al gedefinieerd zijn, of dat wordt gekozen om inspraken als het ware te dempen, of niet altijd gehoor aan wordt gegeven. Daarnaast krijgen deelnemers niet de mogelijkheid om vrijuit uitspraken te doen en om mee te beslissen bij besluiten die betrekking hebben op het platform zelf. Wanneer platformen kiezen om geen aandacht te besteden aan het onderhouden van relaties met de betrokken crowd, dan beschouwt de crowd zichzelf als een groep met weinig invloed, autonomie of inspraak. (Fieseler et al., 2019).

Wilkinson et al. (2013) stelt vast dat de mate van deelnemersparticipatie, in de vorm van inspraak, kan verschillen in hoeverre deelnemers betrokken kunnen zijn tijdens het maken van keuzes. Vier verschillende gradaties van inspraak worden van elkaar onderscheden; *communicatie* heeft betrekking op de crowd die problemen melden op het platform. Bij c*onsultatie* verzamelt het platform de inbreng vanuit de crowd voor een van tevoren opgesteld probleem. *Medenzeggenschap* definieert de bevoegdheid om formele keuzes te maken in specifieke domeinen. Als laatste heeft *controle* betrekking op de exclusieve bevoegdheid om keuze te maken in specifieke domeinen. Naast de verschillende vormen van inspraak kan ook onderscheid gemaakt worden op welk level ze invloed hebben op het proces. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen *taak level, afdelingslevel* en *organisatielevel*. Platformbeheer heeft betrekking tot activiteiten voor het beheren van relaties tussen het platform en de crowd, zoals het vaststellen wie deel kunnen nemen, het vaststellen van beloningen en het uitdelen en evalueren van taken (Forte et al., 2009; Kirchner & Schußler, 2019; Malhotra & Majchrzak, 2014).

In het artikel van Gegenhuber (2020) worden enkele voorbeelden gegeven hoe inspraak kan worden geïntegreerd met betrekking tot c*ommunicatie* en *consultatie*.
Communicatie, waarbij de crowd in contact kan komen met het platform, is uitvoerbaar door gebruik te maken van technische bouwstenen. Chatboxen vervullen hierbij een primaire functie. De interviews in hetzelfde artikel laten zien dat de aangekaarte problemen door werkgevers wel in acht worden genomen. Ten eerste, problemen kunnen reiken naar hogere hiërarchische lagen binnen een organisatie. Ten tweede, opeengestapelde problemen kunnen leiden tot actie op het platform, vooral wanneer de timing goed is en wanneer de problemen overeenkomen met de observaties vanuit het management. Ten derde, het aantal meldingen maakt een verschil in respons vanuit het systeem. Als laatste bevinding wordt aangegeven dat besproken problemen een platform kan stimuleren om crowdworkers te raadplegen.
Consulatie van crowdworkers voor specifieke problemen kan uitgevoerd worden op drie manieren: door technologische bouwstenen die stemmen mogelijk maken, tijdelijke forums of vragenlijsten en door consulterende rollen aan te wijzen onder de crowdworkers.
Technologische bouwstenen maken ten eerste het mogelijk om te stemmen op platformen. Zo wordt er voorzien van inbreng voor besluitvorming in taak gebaseerde processen. Als voorbeeld kan worden gekozen voor het idee van de maand. Als tweede optie is het toepassen van tijdelijke forums en/of vragenlijsten. Het gebruik van deze technische bouwstenen kan helpen om beter om te gaan met de heterogeniteit binnen de crowd, bijvoorbeeld de verschillende interesses. Een combinatie van zowel semi-gestandaardiseerde als niet-gestandaardiseerde tools (bijvoorbeeld een combinatie van een vragenlijst met een discussie op een blog) kan het voordeel hebben dat ook de stemmen van deelnemers die niet nadrukkelijk op de voorgrond treden worden waargenomen naast de luide groep.
Als laatste wordt een suggestie gedaan om consulterende rollen toe te wijzen aan trouwe en loyale deelnemers. Dit kleine aandeel van deelnemers vormen daarbij een kern van het team. Taken kunnen bestaan uit controleren filteren van inzendingen, het beantwoorden van vragen vanuit de crowd en het verzamelen van feedback vanuit de crowd om vervolgens te rapporteren naar het management. Het toewijzen van deze rol kan het voordeel hebben dat deze groep meer kansen krijgt om uitspraken te doen in vergelijking met ‘normale’ deelnemers.

# Hoofdstuk 4: Methodologie

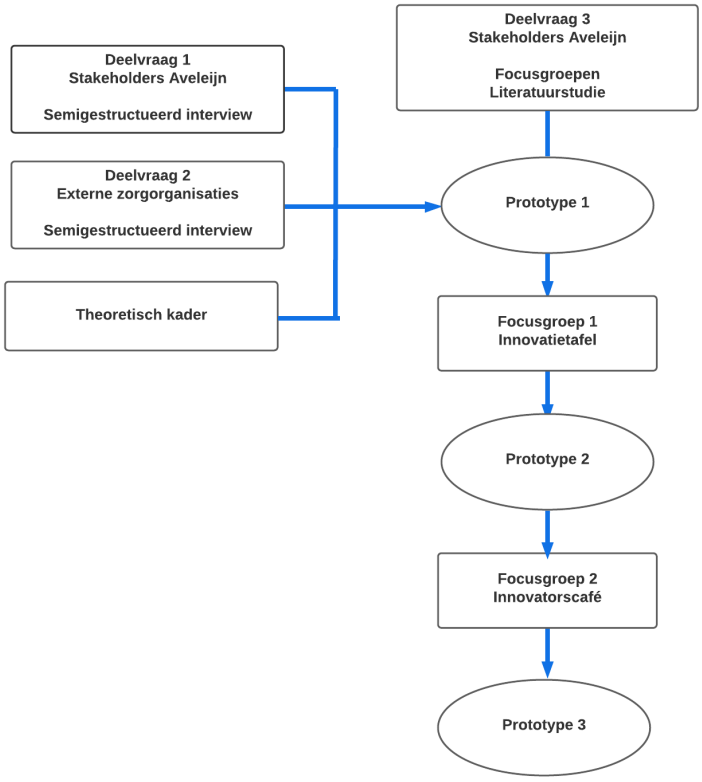
In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke werkwijze gehanteerd zijn om tot een oplossing te komen van het handelingsprobleem. Ten eerste wordt besproken welke onderzoeksdesign is gehanteerd, gevolgd door welke onderzoeksmethodieken zijn toegepast voor de dataverzameling. Vervolgens wordt beschreven welke onderzoekspopulatie zijn geïncludeerd en op welke methode zij zijn benaderd. Ook wordt toegelicht welke analysemethodieken zijn gehanteerd voor de data-analyse. Tot slot welke ethische overwegingen plaats vonden in het onderzoek, en hoe daarmee is omgegaan.

## 4.1 Study Design

In dit onderzoek is een kwalitatieve benadering gehanteerd. De open benadering van kwalitatief onderzoek is aansluitend bij de onderzoeksvragen, die naast literatuur ook meningen, interpretaties en ervaringen van de betrokken stakeholders van Aveleijn vereisten. Om dit handelingsprobleem op te lossen heeft een ontwerpgericht onderzoek plaats gevonden. De ABP (algemeen bedrijfskundige aanpak) is daarbij als leidraad gehanteerd om antwoord te geven op de ontwerpvraag, waarbij een innovatie challenge is ontworpen (Heerkens & van Winden, 2017). Als onderdeel van het ABP is een probleemkluwe opgesteld, gebaseerd op de situatie van Aveleijn. Deze probleemkluwe is te vinden in Bijlage 1. Bij de probleemanalyse volgens het ABP is de data verzameld middels methoden die in paragraaf 4.2 orden toegelicht. Als kwalitatief design is gekozen voor een casestudie, ook wel bekend als praktijkstudie, waarbij een specifiek onderwerp nader is onderzocht. In dit onderzoek betrof het te onderzoeken onderwerp de ontwikkeling en organisatie van een innovatie challenge binnen Aveleijn. De stakeholders die betrokken waren bij de innovatie challenge binnen Aveleijn vormden hierbij de context.

## 4.2 Data verzameling

De toegepaste methodieken voor de dataverzameling bestonden uit literatuuronderzoek en het afnemen van interviews. Interviews vonden plaats in twee vormen, een semigestructureerd een-op-een interview en twee focusgroepen. Voor de eerste deelvraag (wat zijn de eisen waar de innovatie challenge aan moet voldoen van stakeholders binnen Aveleijn bij de ontwikkeling en de implementatie van een innovatie challenge?) en deelvraag twee (wat kan Aveleijn leren van de ervaringen van andere zorgorganisaties met betrekking tot het ontwerpen en implementeren van innovatie challenges?) is gekozen om gebruik te maken van een een-op-een semigestructureerd interview. Voor deelvraag drie (aan welke kenmerken moet een innovatie challenge voldoen om gebruikt te worden door medewerkers van Aveleijn?) zijn twee focusgroepen uitgevoerd. Figuur 2 geeft schematisch het proces van de dataverzameling in dit onderzoek weer.




*Figuur 2. Proces van dataverzameling*

### 4.2.1 Interviews

Tijdens de interviews werden respondenten gevraagd om belevingen, interpretaties en ervaringen te delen in relatie tot innovatie challenges. De interviews zijn uitgevoerd in aanwezigheid van beide onderzoekers, waarbij één onderzoeker de rol had als hoofdinterviewer, de andere onderzoeker had de rol als interview assistent(e). De hoofdinterviewer had als taak om het interview te leiden en om het proces aan de geïnterviewde uit te leggen. De assistent interviewer ondersteunde het interview door opnames te maken voor de transcriptie en eventueel aanvullende vragen te stellen om meer diepgang te krijgen in de gegeven antwoorden. De rollen werden bij ieder interview omgewisseld. Alvorens het interviewen zijn interviewschema's opgesteld waarin op basis van het theoretisch kader thema's zijn opgesteld. Het bespreken van de opgestelde thema's gaf de onderzoekers houvast tijdens het leiden van de interviews, en waren van belang voor de voortgang van het onderzoek. De interviewschema's zijn terug te vinden in Bijlage 3 en 4. Ter voorbereiding hebben de onderzoekers een oefeninterview gehouden met een proefpersoon om interviewvaardigheden en het interviewschema te testen.

Voor deelvraag drie is gekozen voor een combinatie van onderzoeksmethodieken, namelijk het houden van focusgroepen aangevuld met literatuuronderzoek.

### 4.2.2 Focusgroep

Het theoretische kader, aanvullende literatuuronderzoek en de resultaten uit de interviews van deelvraag één en twee zijn gebruikt om een prototype van de innovatie challenge te ontwikkelen. Het prototype is vervolgens meerdere keren voorgelegd in een focusgroep onder de stakeholders van Aveleijn ter evaluatie. In totaal zijn twee focusgroepen uitgevoerd onder verschillende respondenten, en is het prototype aan de hand van de gegeven feedback twee keer aangepast. Ter voorbereiding op de focusgroepen zijn presentaties van het prototype voorbereid. Nadat de onderzoekers

gepresenteerd hadden was er ruimte voor discussie over het prototype. De discussies zijn opgenomen voor latere transcriptie.

Alle interviews zijn online gehouden middels een call op skype of via een meeting op Teams. Via mailcontact kregen de respondenten een link tot deelname aan een platform.

### 4.2.3 Literatuuronderzoek

Alvorens de uitvoer van het onderzoek is uit de huidige literatuur een theoretisch kader ontworpen. Aan de hand van het theoretisch kader zijn de thema's voor het interviewschema opgesteld. Gedurende het onderzoek en aan de hand van feedback uit de focusgroepen is het theoretisch kader aangevuld met nieuwe inzichten middels aanvullende literatuurstudies.

## 4.3 Onderzoekspopulatie

De uitvoering van dit onderzoek vond plaats onder verschillende onderzoekspopulaties. Een overzicht van de respondenten die benaderd zijn voor de interviews is te vinden in Bijlage 5.

Bij de eerste deelvraag zijn meerdere stakeholders van Aveleijn benaderd voor een interview, verschillend in functie en laag in hiërarchie binnen de organisatie. Omdat de steekproef representatief dient te zijn van intern Aveleijn (Seidman, 2019) is gebruik gemaakt van een maximum variabele steekproef om het draagvlak van de resultaten uit het interview te vergroten. Deelnemers die in aanmerking kwamen voor het onderzoek zijn middels de opdrachtgever benaderd door een oproep via de mail. Aanvullend is een oproep geplaatst op het intranet van Aveleijn om ook medewerkers te bereiken die niet in direct contact staan van de opdrachtgever. Ten slotte is het sneeuwbaleffect toegepast. De onderzoekers hebben na het afronden van een interview aan respondenten gevraagd of ze collega's kennen die wellicht interesse hebben tot deelname in het onderzoek. In totaal zijn 12 respondenten geïnterviewd die intern werkzaam zijn bij Aveleijn.
De functies van de respondenten uit de eerste deelvraag bestonden uit zes begeleider (bestaande uit senior begeleiders, persoonlijk begeleiders en een stagiaire). Onder deze groep van zes respondenten vallen ook innovators. Innovators zijn de ambassadeurs van de afdeling innovatie, die naast hun eigen functie ook bezig zijn met innovatie binnen hun eigen cluster. De stagiaires lopen mee met de begeleiders en krijgen, afhankelijk van hun opleidingsniveau, een mate van zelfstandigheid. De persoonlijk begeleiders hebben eigen cliënten die zij verzorgen en zijn daar eindverantwoordelijk voor. De senior begeleiders zijn de aanspreekpunten voor de persoonlijk begeleiders. Daarnaast zijn respondenten geïnterviewd van de afdeling ICT, Elektronisch Cliënten Dossier (ECD), Waardenwerk en Kwaliteit, Innovatie en Communicatie. Deze respondenten faciliteren de benodigdheden die de zorgmedewerkers nodig hebben om de optimale zorg te leveren aan de cliënten. Deze groep respondenten hebben de volgende functies: manager, manager in opleiding, programmaleider en adviseur.

Voor deelvraag twee zijn in totaal vijf respondenten geïnterviewd uit externe bedrijven. Drie respondenten zijn aangedragen via de opdrachtgever. Twee respondenten zijn via de mail benaderd. Alvorens deze benadering via de mail is bekeken wat de kenmerken zijn van de externe organisaties. De volgende criteria zijn daarbij aangehouden: het bedrijf is een zorgorganisatie binnen Nederland, een innovatie challenge vindt plaats binnen de organisatie of de respondent heeft ervaring met vergelijkbare innovatieve projecten.
De benaderde respondenten zijn afkomstig van vier verschillende externe zorgorganisaties. Van de vier zorgorganisaties hebben drie als doelgroep mensen met een verstandelijke beperking. Eén van de vier externe organisaties is gericht op ouderenzorg.

Voor deelvraag drie zijn twee focusgroepen gehouden onder de stakeholders van Aveleijn, waarbij iedere focusgroep bestond uit anderen respondenten. Bij de eerste focusgroep vormden de innovatietafel de respondenten en werd het prototype in het algemeen beschreven. De innovatietafel bestaat uit managers die geïnteresseerd zijn in innovatie en daarover mee willen denken met de manager innovatie van Aveleijn. Bij focusgroep twee vormden de innovators van het innovatiecafé de respondenten. Bij deze focusgroep is het aangepaste prototype voorgelegd aan de hand van de feedback van de eerste focusgroep, en lag de nadruk van de discussie op de rol van innovators tijdens de innovatie challenge.

De steekproefgrootte van de verschillende onderzoekspopulaties bij de interviews van deelvraag 1 en deelvraag 2 waren afhankelijk van de saturatie (Guest et al., 2006). Dit hield in dat zodra de onderzoekers merkten dat het houden van meer interviews niet leidde tot nieuwe inzichten dat de saturatie is bereikt. De grootte van de populatie bij de focusgroepen was afhankelijk van de aanwezigheid van de respondenten bij de focusgroep. De focusgroepen waren op vrijwillige basis. In totaal zijn 19 interviews gehouden: 12 medewerkers, 5 managers van 4 externe organisaties en 2 focusgroepen. De onderzoekers stelden na het bereik van saturatie vast dat voldoende informatie uit de data verzameling is gekomen om door te gaan met het onderzoek.

## 4.4 Data analyse

Na uitvoering van de interviews zijn de opnames direct getranscribeerd voor verdere analyse. Het analyseren van data gaf nieuwe inzichten in het onderzoek, deze zijn direct toegepast bij de eerstvolgende uitvoering. Om overzicht te houden binnen het iteratief proces zijn memo's als hulpmiddel gebruikt. In de memo's zijn opvallende waarnemingen uit de interviews genoteerd, waaronder nieuwe inzichten en aandachtspunten. Deze inzichten zijn direct toegepast bij het eerstvolgende moment van data verzameling. Daarnaast noteerden de onderzoekers wat ze zelf hebben geleerd aan vaardigheden gedurende het onderzoek. Door het gebruik van memo's is naast de transparantie ook de verantwoording van het onderzoek gewaarborgd.

Het transcriberen van de data is uitgevoerd in het tekstverwerkingsprogramma Word, en met behulp van het transcriptieprogramma Amberscript. Alvorens het analyseren van de getranscribeerde teksten zijjn deze naar de respondent verstuurd ter controle en eventuele aanvullingen. Vervolgens vond het coderen plaats waarbij gebruik is gemaakt van de template analysis methode. De analyse bestaat hierbij uit van tevoren opgestelde codes, onderbouwd aan de hand van het theoretisch kader. Het coderingstemplate is verwerkt in het codebook, deze is terug te vinden in Bijlage 6 Het codebook stond open voor aanpassingen aan de hand van nieuwe inzichten uit vorige interviews. Daarnaast diende het als leidraad tijdens de analyse, waarbij de te onderzoeken variabelen zijn geoperationaliseerd naar indicatoren om ze meetbaar te maken. Als richtlijn is aangehouden dat een coderingstemplate niet als definitief beschouwd wordt wanneer tijdens het coderen fragmenten ongecodeerd blijven, terwijl ze wel relevant zijn voor het onderzoek.
Na deze fase vond axiale codering plaats. Op basis van de interpretatie van de onderzoekers zijn verbanden gezocht tussen de gemarkeerde teksten van het coderen en ondergebracht in verschillende categorieën. Per interview is gekeken naar opvallende elementen, bijvoorbeeld hoe vaak een code is vermeld. Door de interviews in groepen met elkaar te vergelijken is gezocht naar overeenkomsten in coderingen, overeenstemmingen of eventuele tegenspraken.
Ten slotte de reductie stap. In de reductie stap is gezocht naar samenhang tussen de verschillende axiale categorieën totdat thema's ontstaan. Deze thema's vormden de basis voor de rapportage van de onderzoeksresultaten.

Het gestructureerde, maar toch flexibele aanpak geeft de methode van dit onderzoek een abductieve karakter. De bevindingen uit het theoretisch kader en uit de analyses van de interviews hebben geleid tot conclusies, die gerelateerd worden aan een bredere context. De uitkomsten van de analyse zijn weergeven middels kwalitatieve beschrijvingen. Uitspraken die geformuleerd worden aan de hand van de analyses zijn gebaseerd op de mate van saturatie op het betreffende thema.

## 4.5 Ethische overwegingen

Alvorens de uitvoering is het onderzoek goedgekeurd door de ethische commissie van Universiteit Twente. Informed consent is mondeling van tevoren doorgenomen tijdens de interviews. Dit hield in dat aan respondenten van tevoren om goedkeuring wordt gevraagd dat antwoorden worden gebruikt voor het onderzoek. Ook werd aan de respondent duidelijk gemaakt dat opnames werden gemaakt, en dat het interview op ieder moment stopgezet kon worden. De respondent kreeg na het interview de transcripten doorgestuurd voor aanvullende opmerkingen. Ten slotte werd aan de respondent vermeld dat transcripten verwijderd worden na afronding van het onderzoek.

# Hoofdstuk 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews en de focusgroepen beschreven. De resultaten worden per deelvraag beschreven en per thema behandeld om overzicht te creëren. Naast een algemene beschrijving zullen ook citaten uit interviews worden gebruikt om de bevindingen te belichten. Bij deelvraag: 'Aan welke kenmerken moet een innovatie challenge voldoen om succesvol gebruikt te worden door personeelsleden die werkzaam zijn bij Aveleijn?' wordt eerst prototype 1 beschreven. Vervolgens worden de resultaten uit focusgroep 1 uiteengezet. Naar aanleiding van de resultaten wordt prototype 2 ontwikkeld die vervolgens ook voorgelegd wordt aan focusgroep 2. Ten slotte worden de resultaten van de tweede focusgroep beschreven en toegepast in prototype 3.

## 5.1 Deelvraag 1: "Wat zijn de eisen waar de innovatie challenge aan moet voldoen van stakeholders binnen Aveleijn bij de ontwikkeling en de implementatie van een innovatie challenge?''

### 5.1.1 Huidige houding werknemers

Voor deze deelvraag zijn medewerkers binnen Aveleijn benaderd voor een interview. Op een enkele uitzondering na vinden de respondenten zichzelf innovatief. Zij houden zich bezig met innovatie op hun cluster op verschillende manieren. Innovators zijn meer bezig met innovatie dan de medewerkers met andere functies. Innovators worden uitgenodigd om aanwezig te zijn bij een innovatiecafé, dit is een vrijblijvende bijeenkomst. Respondenten met een andere functie zijn op andere manieren bezig met innovatie. Vanuit hun interesse voor innovatie houden ze de kanalen in de gaten die hen hier meer informatie over kan geven. Respondenten vinden Aveleijn innovatief en zien dat de afdeling innovatie veel heeft bereikt in de afgelopen jaren. De respondenten zijn echter kritisch en vinden dat Aveleijn nog innovatiever kan worden. Een suggestie die hiervoor werd gegeven is op het gebied van ICT.

*"Dus onze organisatie en externe organisaties, daar is op ICT-gebied en op technologisch gebied veel meer mogelijk dan wat wij in de zorg gebruiken. Maar als ik zie hoever wij zijn in andere bedrijfstakken zeg maar met ICT, dan vind ik de gehandicaptenzorg heel ver van innovatief."*
*(Senior-adviseur ICT)*

Voor begeleiders blijkt dat het nog niet duidelijk genoeg is hoe een innovatief idee aan tafel kan worden gebracht. Innovators en managers zijn hier wel van op de hoogte. Respondenten zijn op de hoogte van de activiteiten die worden ondernomen om medewerkers bewuster te maken van innovaties. Echter, op het moment dat zij een idee hebben stappen ze niet direct af op iemand van de afdeling innovatie. Zij zullen eerder afstappen op iemand die dichter bij hen staat, zoals een leidinggevende die het vervolgens weer doorspeelt naar een manager.

### 5.1.2 Houding medewerkers ten opzichte van de innovatie challenge

De respondenten zien dat een innovatie challenge iets toe kan voegen aan het innovatiebeleid van Aveleijn en hebben verschillende verwachtingen van de mogelijkheden die een innovatie challenge voor hen kan bieden. Respondenten gaven aan de mogelijkheid tot design thinking te zien. Dit houdt in dat medewerkers in staat worden gesteld om ideeën te bedenken die gericht zijn op situatie-specifieke problemen of uitdagingen. Deze ideeën worden verder onderzocht om de bredere context en alle factoren die met het idee te maken hebben te achterhalen. Op deze manier wordt een oplossing gevonden die past bij daadwerkelijke context van een vraag. Aanvullend hierop is de veronderstelling dat een innovatie challenge medewerkers in staat stelt om met behulp van samenwerking met verschillende functies oplossingen te formuleren voor de ideeën.

Echter hebben ze hun twijfels over de effectiviteit van een innovatie challenge. Een 'innovatie challenge' is een onduidelijke term wat snel verwarring oproept, en dient verder gespecifieerd worden. Uit de interviews komt naar voren dat de houding van werknemers ten opzichte van innovatie van belang is bij het ontwerpen van een innovatie challenge. Begeleiders zien de innovatie challenge als een bedreiging voor hun dagindeling en zijn liever bezig met het verzorgen van de cliënten dan met innovaties. De hoofdoorzaken van een negatieve houding ten opzichte van innovatie zijn hieronder weergegeven.

In ieder interview komt terug dat begeleiders tijdsdruk ervaren. Zij vinden zichzelf te druk om met innovatie aan de slag te gaan. Redenen die hiervoor zijn gegeven is dat ze altijd wel iets kunnen betekenen voor de cliënt. Naast het helpen van cliënten vinden ze andere dingen belangrijker om aan te werken dan om op innovatief gebied bezig te gaan.

*"Er zijn allerlei projecten en dingen, die lopen daar tegenaan. Dat begeleiders gewoon heel druk in hun tijd zijn, en dat ze eigenlijk niet met andere dingen bezig zijn. Dan is innovatie, communicatie, dat wordt dan net zo goed ervaren als administratie eigenlijk." (Communicatieadviseur)*

Begeleiders beschikken vaak niet genoeg kennis over de mogelijkheden op innovatief gebied. Ze weten bijvoorbeeld niet goed wat innovatie precies in houdt, of leggen al snel het verband dat innovatie altijd in relatie staat met techniek. Medewerkers die geen interesse hebben in innovatie staan ook minder snel open om op dat gebied kennis en vaardigheden op te doen. Aanvullend hierop is dat begeleiders aangeven weinig interesse te tonen in technologische toepassingen. Technologische toepassingen worden door deze groep beschouwd als iets nieuws en als een bedreiging op de huidige gang van werken, terwijl de begeleiders de huidige gang van zaken vaak prima vinden.

Bij de implementatie van een innovatie challenge zijn er verschillende functies van medewerkers die invloed hebben op de functionaliteit van het innovatie challenge. Om een innovatie challenge succesvol te laten verlopen zijn mensen nodig die overtuigd zijn van het belang van innovatie. De innovator, als ambassadeur van innovatie, kan hierbij een centrale rol spelen. Bij een innovator is geen gebrek aan motivatie om mee te denken over innovaties. Een innovator kan daarom een coördinerende rol spelen bij de ondersteuning van werknemers bij een innovatie challenge platform. Hierdoor zal de innovator een rol krijgen als schakel tussen de werkvloer en het management.

*"Dat is natuurlijk ook fijn als mensen zelf weten hoe ze de wegen moeten bewandelen maar ik denk dat je die coördinerende rol echt wel bij de innovator neer kan leggen en moet leggen." (Senior begeleider & innovator)*

Naast de rol van de innovator is er ook een speciale rol neergelegd voor de managers van de clusters. Respondenten geven aan dat managers een centrale schakel als rol kunnen vervullen in het proces

van de implementatie van een innovatie challenge. De bedenkers van een innovatie challenge zijn namelijk afhankelijk van de houding van de managers ten opzichte van innovatie. Zonder de toestemming van een manager kan een innovatie challenge op een bepaald cluster niet plaats vinden.

*"Dus als je de medewerker ruimte wilt geven, dat wil je eigenlijk om ideeën in te brengen, dan moet diegene op zijn locatie met zijn manager die ruimte voelen. En dat zit in de manager laag. Dus vergeet ze als doelgroep niet om ze mee te nemen. Het is een soort tussenlaag die kan belemmerend werken, maar die kan ook positief stimulerend werken. Daarin heb je wat te doen'. (Communicatieadviseur)*

### 5.1.3 Platform: vormgeving hoe de ideeën worden verzameld

De respondenten benoemden enkele onderdelen van het innovatie challenge in de interviews. Eén respondent benoemde dat het nuttig is om het innovatie challenge zo te ontwerpen dat het bestaat uit meerdere onderdelen en dat een digitaal platform daar één onderdeel van is.

*"Nouja, ik denk dat je eens na zou moeten denken over in welke mix doe je deze dingen? Zeg niet dat je niks digitaals of online kunt doen. Wij doen daar ook steeds meer ervaring op, en Coronatijd is enorm helpend. Ja, zo is het ook. Maar als je sec alleen een platform doet, dan denk ik dat het eenzijdig is om mensen te inspireren. Als je dat zou combineren met leuke Webinars, of een mini symposium, en daar de communicatie op baseert en in het verlengde daarvan platformachtige, of social-achtige functionaliteiten aanbiedt, dan zou de respons nog wel eens groter kunnen worden." (Manager ICT)*

De respondenten zijn unaniem over de bevinding dat een intrinsieke beloning het beste werkt om zorgmedewerkers te motiveren. Medewerkers zijn sneller geneigd om deel te nemen aan een innovatie challenge wanneer het ze een goed gevoel geeft, of de mogelijkheid biedt om op persoonlijk vlak te groeien. Hoewel intrinsieke motivatoren in overgrote mate werden benoemd, zijn ook extrinsieke motivatoren genoemd, zoals 'taart' en 'cake'.

### 5.1.4 Evaluatie van een ingezonden idee

Bij het inzenden van de ideeën vinden de respondenten het belangrijk dat gelet wordt op de kernwaarden van Aveleijn.

*"Het moet sowieso passen bij de kernwaarden en de visie van Aveleijn, bijdrage aan betekenisvol leven, een stukje zingeving brengen voor cliënten, cliëntgericht zijn of gericht zijn om uiteindelijk die cliënt de kwaliteit van zorg te verbeteren." (Manager in opleiding)*

De betrokkenheid van personen die een idee hebben ingezonden vinden de respondenten erg belangrijk. Het is demotiverend voor een medewerker wanneer een idee wordt opgestuurd om daar volgens niks meer over te horen. Aanvullend hierop geven respondenten aan dat de terugkoppeling het liefst op korte termijn gebeurt.

Respondenten hebben uiteenlopende meningen over de samenstelling van een mogelijke jury die de ideeën beoordeelt. Wat overeenkomt in de antwoorden is dat het innovatieteam bestaat uit een multidisciplinaire groep met individuen uit verschillende hiërarchische lagen en afdelingen van de organisatie. Als toevoeging gaven respondenten aan om naar de mogelijkheid te kijken of externe partijen betrokken kunnen worden. Voorbeelden werden genoemd zoals verwanten en verzorgers van een cliënt. Verder kunnen andere organisaties, zoals een zorgorganisatie uit een andere regio, ook iets toevoegen aan het proces omtrent de beoordeling van ideeën. Bij de implementatie van ideeën uit de innovatie challenge vinden respondenten het belangrijk dat de mogelijkheid wordt geboden om

te experimenteren. Medewerkers kunnen dan ideeën op kleine schaal ervaren en zien hoe het in de praktijk werkt.

### 5.1.5 Communicatie

Respondenten hechten veel waarde aan duidelijke communicatie. Heldere communicatie is een stimulerende factor om meer medewerkers te enthousiasmeren over het innovatie challenge Daarnaast is communicatie van belang om te voorkomen dat medewerkers verward raken en daardoor niet meer deelnemen aan de innovatie challenge. De communicatie dient daarbij passend te zijn op de doelgroep.

Zowel de begeleiders als managers gaven tijdens de interviews aan dat een gevaar ligt bij de huidige manier van communiceren binnen Aveleijn. Eén respondent van de afdeling communicatie geeft specifiek aan dat door de aanwezigheid van verschillende projectgroepen met een eigen communicatiefunctie snel een overschot ontstaat aan berichten naar medewerkers toe. Door de afwezigheid van een overkoepelende communicatiestrategie worden medewerkers overspoeld met berichten. Als gevolg verliest communicatie zijn functie, met als gevolg dat medewerkers niet langer onderscheid maken tussen verschillende soorten berichten die zij ontvangen.

### 5.1.6 Motiverende factoren voor medewerkers

De respondenten hadden veel ideeën over methoden die motiverend werken om deel te nemen aan een innovatie challenge. Hieronder is een toelichting te vinden met van de vijf methoden die het vaakst genoemd zijn. Een overzicht van de genoemde methoden is te vinden bij Tabel 2.

**De visualisatie** van zorg technologische toepassingen is belangrijk. De respondenten geven als voorbeeld aan dat een bezoek aan de Twentse Zorg Academie (TZA) motiverend werkt en dat de medewerkers na een visuele uitleg enthousiaster over innovatie zijn.

*“Ik merk wel dat als ik het hun uitleg wat het is of ik laat een plaatje zien, dat ze er dan nog geen concreet beeld van hebben, dus ze moeten het echt zien hoe het werkt en wat het doet.”*
*(Persoonlijk begeleider & innovator)*

Mensen die werkzaam zijn in de zorg delen een gezamenlijke visie: het verzorgen en helpen van hulpbehoevende mensen. Verzorgenden neigen daarom al snel een afkeer tegen alle bezigheden die hen weerhoudt van het verzorgen van mensen te hebben. Als de medewerkers zien en ervaren hoe een innovatie invloed kan hebben op het leven van de cliënt, dan zijn ze een stuk enthousiaster over innovaties en de toepassingen ervan. Opvallend is dat uit de interviews met begeleiders de motivatie met name ligt op intrinsieke motivatoren. Eén van de respondenten zei het volgende:

*"Nou, ik denk dat een van de meest sterke prikkels is, als je de cliënt blij maakt. Met waar je mee bezig bent. Want uiteindelijk, mensen in de zorg hebben een passie voor de zorg. Niet voor techniek. Niet voor innovaties, niet voor nieuwe dingend doen. Die hebben gewoon een passie uiteindelijk met hoe het met hun cliënt gaat. Dus als je iets hebt wat waarde toevoegt voor de cliënt, dan denk ik dat je iets moois te pakken hebt." (Manager ICT)*

**Het delen van successen** met betrekking tot innovaties kunnen andere medewerkers enthousiasmeren om ook over de invloed van een innovatie in zijn eigen cluster na te gaan denken. Voor Aveleijn is dit een uitdaging. Eén respondent uit het management gaf aan Twentse nuchterheid te herkennen binnen de organisatie. Ook kwam bij één begeleider naar voren dat vooruitgangen die zijn gemaakt als vanzelfsprekend worden beschouwd. Medewerkers bij Aveleijn praten niet snel over hun best-practices. Respondenten geven aan dat innovators een rol kunnen spelen in de verspreiding van succesverhalen. Zij staan dicht bij hun eigen cluster en de afdeling innovatie. Aveleijn kan haar medewerkers volgens de respondenten ook ondersteunen door het faciliteren dat medewerkers van elkaars expertise kunnen leren en samenwerking te stimuleren.

Respondenten geven aan waarde te hechten aan duidelijkheid binnen de innovatie challenge. Eén respondent kwam met het specifieke voorstel om te werken vanuit een kapstok. Dit houdt in dat het innovatie challenge wordt ingeluid met een van tevoren bedacht thema. Onder de respondenten gaven met name medewerkers met een managersfunctie aan dat medewerkers snel kunnen dichtslaan door de enorme vrijheid en hoeveelheid mogelijkheden. Als de medewerkers **een thema of een kapstok** wordt voorgelegd, dan is het makkelijker om binnen dat kader iets te verzinnen.

*"Met een kader is dan misschien een beetje een raar woord in deze, maar dat kan mensen wel helpen om na te denken welke problemen zij in zouden willen dienen voor de challenge. Ik denk als je het heel open laat, dan slaan mensen ook een beetje plat van. Ja, alles kan oh, mijn hemel, maar waar moet ik dan beginnen? Dus je moet die handvaten dat denk ik dat het een goed idee is." (Innovatie manager)*

**Laagdrempeligheid** vormt volgens respondenten een belangrijke factor tot deelname aan de innovatie challenge. Laagdrempeligheid houdt in dat zo weinig mogelijk tijd en energie van de deelnemer wordt gevraagd tot deelname. Medewerkers weten op deze manier dat deelname niet ten koste gaat van hun primaire taken.

*"Ik denk dat je het gewoon heel erg naar de mensen toe moet brengen. Dus die innovators zitten op de clusters, wij hebben een floorworker die naar de clusters toegaat, de ECD-taakhouders die zitten in clusters, de trainingen. Ja, het is wel online en het is op afstand, maar je brengt dat wel naar de mensen toe. Je moet het gewoon zo makkelijk mogelijk voor ze maken." (Senior-adviseur ICT)*

Het is belangrijk dat **het innovatie challenge onder de aandacht blijft** en periodiek terugkomt. Het gevaar dat de innovatie challenge eenmalig blijft, en daarna niet meer ter sprake komt dient vermeden te worden. Om dit te voorkomen geven respondenten aan dat de innovatie challenge zo ingericht dient te worden waaraan mensen periodiek aan worden herinnerd.

*"Maar dan moet je dus wel die mensen hebben. Ik denk: hé, ik neem het zien wel mee in, dat er zon platform is. Dus daar moet je gewoon. Het moet een terugkerend onderwerp zijn. En bij ons is bijvoorbeeld staat innovaties standaard op ons werkoverleg voor. Dus dat betekent niet dat aan elke keer besproken moeten worden, maar dan is het altijd wel een reminder dat het een keer in de zes weken sowieso terugkerend onderwerp is. Dat helpt denk ik wel." (Programmaleider waarde werk en kwaliteit)*

*Tabel 2. 5 methoden die motiverend werken om deel te nemen aan een innovatie challenge*

| **Methode** | **Toelichting methode** |
|---|---|
| Visualisatie | De boodschappen worden op een aantrekkelijke manier vertoond aan de medewerkers middels beeld en geluid en weinig tot geen geschreven tekst |
| Kapstok | Een kapstok is een thema waar medewerkers over kunnen nadenken |
| Successen delen | Het delen van verhalen over succesvolle innovaties werkt enthousiasmerend voor medewerkers |
| Laagdrempelig | De medewerkers moeten zo weinig mogelijk tijd en energie kwijt zijn aan het innovatie challenge |
| Onderwerp onder de aandacht blijven brengen | Het belang mag niet verwateren door een gebrek aan communicatie naar de medewerkers toe over het innovatie challenge |

### 5.1.7 Conclusie

Respondenten zien het implementeren van een innovatie challenge als een meerwaarde binnen Aveleijn. Ze zien de innovatie challenge als gelegenheid om als team die bestaat uit verschillende functies gezamenlijk op oplossingen of ideeën te komen. Het platform zal één van de onderdelen zijn van de innovatie challenge. Respondenten hechten veel waarde om betrokken te zijn tijdens het proces van de innovatie challenge, en vinden het belangrijk dat de jury bestaat uit een diverse samenstelling. Heldere communicatie die passend is naar deelnemers toe heeft daarbij een positieve invloed op de deelname en motivatie. Respondenten zien dat innovators een schakelrol kunnen vervullen tussen de werkvloer en het management. Ook de betrokkenheid van de manager tijdens de innovatie challenge is van belang om een open houding te creëren.

Respondenten gaven ook aandachtspunten mee. De titel ‘innovatie challenge’ roept al snel verwarring op. Ook is het risico dat de implementatie van een innovatie challenge weerstand oproept onder begeleiders onder verschillende redenen. Begeleiders ervaren tijdsdruk op het werk en besteden de tijd die ze beschikbaar hebben het liefst aan dienstverlening naar de cliënt. Andere redenen zijn dat begeleiders niet altijd genoeg kennis beschikken over wat innovatie precies in houdt, of innovatie snel relateren aan uitsluitend technologische toepassingen waar ze weinig interesse in tonen. Om rekening te houden met deze aandachtspunten hebben respondenten verschillende suggesties gegeven, deze zijn terug te vinden in Tabel 2.

## 5.2 Deelvraag 2: ''Wat kan Aveleijn leren van de ervaringen van andere zorgorganisaties met betrekking tot het ontwerpen en implementeren van innovatie challenges?''

### 5.2.1 Visie met betrekking tot het innovatie challenge

Voor deze deelvraag zijn respondenten vanuit externe zorgorganisaties benaderd voor een interview. Alle respondenten zien het inzetten van een innovatie challenge en een innovatieplatform als een mogelijkheid waarop medewerkers elkaar makkelijk kunnen vinden en bereiken. Dit maakt het onder andere mogelijk om ideeën vanuit de werkvloer onder de aandacht te brengen, samen te denken aan oplossingen, leren van elkaars ervaringsdeskundigheid en het vinden van de juiste persoon om verder te kunnen met een idee. Aanvullend hierop zien respondenten het opzetten van een platform ook als mogelijkheid om verhalen met elkaar te delen waarop gereageerd kan worden.

Naast deze visie gaven respondent aandachtspunten mee. De respondenten deelden de mening dat ze door drempels tegengehouden kunnen worden om deel te nemen aan de innovatie challenge. Om welke redenen dit gaat zal verder in dit onderdeel worden beschreven. Ook gaf één respondent specifiek aan geen voorstander te zijn van een innovatie challenge, met als reden de aanwezigheid van een wedstrijdelement. Volgens deze respondent valt veel te leren uit de evaluatie en ervaringen die medewerkers op doen uit innovatieve projecten, waarbij een wedstrijdelement geen passende methode is. Aanvullend hierop is de titel 'innovatie challenge'. Meerdere respondenten geven aan dat de titel een verkeerde indruk kan geven onder werknemers, waardoor ze minder snel geneigd zijn om deel te nemen aan het project. De reden waarom de werknemers een verkeerde indruk kunnen krijgen wordt bij deze deelvraag verder behandeld.

### 5.2.2 Stimulerende factoren tot deelname

Uit ervaringen hebben respondenten factoren benoemd die motiverend werken, of juist demotiverend kunnen zijn tot deelname. Opvallend is dat tijdens het interviewen nauwelijks extrinsieke motivatoren worden genoemd, maar veel nadruk ligt op intrinsieke motivatoren. Volgens de respondenten zijn medewerkers met name gedreven op gebieden waar ze op persoonlijk vlak kunnen groeien of op beloond worden. Naast een opsomming van factoren worden in dit gedeelte adviezen vanuit respondenten gegeven hoe dit kan worden vormgegeven.

### 5.2.3 Visuele ondersteuning

De nadruk lag voornamelijk op het simpel houden op die manier hoe het wordt gedaan, zo min mogelijk tekst en zo veel mogelijk zien, is de boodschap die vaak werd gegeven. Als advies gaven respondenten om in te spelen op wat medewerkers dagelijks doen. Plaatjes, filmpjes en een vlog kunnen worden gedeeld, waarin medewerkers hun collega's zien of cliënten. Visuele ondersteuning kan helpen om een medewerker te laten zien wat voor effect een innovatie kan hebben voor de manier hoe gewerkt wordt en wat het kan betekenen voor de cliënt.

### 5.2.4 Interactie & bijeenkomsten

Respondenten legden nadruk op interactiviteit; het kunnen delen van ervaringen, verhalen, en het kunnen inspireren van elkaar. Alle respondenten gaven aan dat het organiseren van bijeenkomsten vanuit de organisatie stimulerend kan werken om te inspireren en om ideeën te delen. Eén van de vier benaderde organisaties ambieerde om een fysieke ruimte te creëren om zo de werksfeer om innovatief en creatief bezig te zijn te ondersteunen.

*"Wil je echter alle medewerkers betrekken, in een corona periode natuurlijk ook nog, dan ontkom je bijna niet aan om iets digitaal te doen. Het mooiste zou zijn, als je een plek hebt natuurlijk, waar je ruimte genoeg hebt, waar je interactief met elkaar aan de slag kan, waarin je elkaar kan ontmoeten en ook kan praten over andere dingen dan innovatie. Ook op persoonlijk vlak wat meer kan klikken. Dat zou natuurlijk hartstikke gaaf zijn''. (Projectleider innovatie & geriatrie fysiotherapeut)*

Het organiseren van bijeenkomsten dient periodiek te gebeuren om het belang van innovatie onder de aandacht te blijven houden. Dit kan door regelmatig tijdens een bijeenkomst te laten horen van lopende projecten en meningen en ervaringen te delen. Een aanbeveling van één respondent is dat de cultuur van Aveleijn hiermee doordrenkt dient te zijn, zodat innoveren ook een visie wordt vanuit werknemers. De thema's van de bijeenkomsten kunnen verschillend zijn. Respondenten gaven hierin uiteenlopende ideeën. Bijvoorbeeld het organiseren van een innovatielunch of inspiratiesessies, het houden van intervisies en cursussen die van belang kunnen zijn voor innovatieve processen. Door het bieden van cursussen krijgen werknemers de gelegenheid om iets nieuws te leren, en het geeft de medewerkers de gelegenheid om iets te vertellen over hun expertisen.

*''... ik zou zeggen, kies een thema. Ik denk dat dat echt belangrijk is, want daarmee inspireer je mensen ook al. Inspireer mensen met wat er allemaal mogelijk is, dus maak inspiratiefilmpjes over sociale innovatie en technologische innovaties, dus laat zien wat er allemaal kan. En ik zou ook zeggen. Begeleid het ontstaan van ideeën. Ga een aantal inspiratiesessies organiseren met goede brainstormsessies. Dat is hartstikke goed te doen, waarbij je eerst kijkt. Je kiest een thema. Je neemt een halve dag om het thema te verkennen met een custromer empathy map of iets dergelijks. Goede ontwerpvraag maken en eerst idee generatie met een brainstorm en dan met die ideeën pitchen of een challenge doen. Dat zou mijn tip zijn. Ik zou het echt begeleiden''.*
*(Programma manager innovatie)*

### 5.2.5 Aandachtspunten voor deelname

Naast motiverende factoren benoemden respondenten ook factoren die een mogelijke drempel kunnen vormen tot deelname. De volgorde van de genoemde punten komt overeen met de frequentie en nadruk in hoe vaak ze benoemd zijn tijdens het interview.

*Tijd*

Het drukke schema van medewerkers en een gebrek aan tijd is een terugkerende factor die benoemd wordt in ieder interview. Respondenten geven aan dat medewerkers het liefst tijd spenderen aan het daadwerkelijke zorg verlenen aan cliënten, en daarbij verder liever geen gezeur aan hun hoofd willen hebben.

*Onwetendheid & bescheidenheid*

Respondenten gaven benadrukten dat onwetendheid op het gebied van innovatie een grote drempel kan vormen tot deelname. Wanneer innovatie gerelateerd wordt aan uitsluitend technologische toepassingen, kunnen medewerkers zich daarin terughoudend opstellen of wellicht denken dat een idee niet goed genoeg is. Respondenten merkten op dat zodra een idee of opmerking is ingezonden, dat de inzender op korte termijn graag veranderingen willen zien. Eén respondent die nauw betrokken is met innovatieprojecten merkt op dat inzenders niet altijd op de hoogte zijn van wat allemaal bij innovatieve processen komt kijken. Deze respondent benadrukt dat innovatieve processen soms mislukken, en dat het een proces is waar geduld voor nodig is.

''I*k denk oprecht dat mensen nog onvoldoende weten wat goede ideeën zijn en wat sociale innovatie is, dus dat ze heel vaak het idee hebben: 'ik heb op tv een slimme robot gezien en die wil ik graag uitproberen voor mijn cliënt'. Als wij ideeën krijgen, dan krijgen wij dat soort ideeën*. ''
(Programma manager innovatie)

*Digitale vaardigheden*
In het algemeen zijn respondenten eensgezind dat niet iedere werknemer digitaal vaardig is. Daarmee wordt het opzetten van een digitaal platform voor innovatie ook in vraag getrokken of het de beste manier is om deze groep medewerkers te betrekken. Als advies wordt gegeven dat het platform gebruiksvriendelijk dient te zijn in gebruik en weergave.

### 5.2.6 Onderdelen innovatie challenge

*Opstellen van een kapstok*
Enkele respondenten gaven aan dat het prettig werkt om van tevoren een kapstok op te stellen. Een kapstok biedt een bepaalde richting waarnaar gewerkt wordt en welke middelen daarvoor beschikbaar zijn. Het bepalen van de richting wordt op een interactieve manier vormgegeven. Dit kan een wisselwerking zijn tussen medewerkers en managers om gezamenlijk aandachtspunten aan te kaarten en te bepalen welke stappen daarbij genomen dienen te worden.

*Betrokkenheid van de deelnemer na inzending*
Alle respondenten gaven aan behoefte te hebben om betrokken te blijven bij het verdere proces na het inzenden van een idee. Met name wat vervolgens met het idee gebeurt of in hoeverre zij als deelnemer verder inbreng kunnen hebben binnen het ontwikkelproces. Het betrokken houden van deelnemers kan door processen transparant vorm te geven. Geadviseerd werd door alle respondenten om de betrokken medewerker mee te nemen binnen het proces. Dit kan door gezamenlijk het stappenplan door te nemen en uitleg te geven waarom bepaalde stappen genomen dienen te worden. Aanvullend hierop is het geven van updates om aan de zender van het idee te laten zien waar het project staat. Aanbevolen wordt om in overleg met deelnemers af te stemmen op welke manier contact wordt onderhouden, en hoe frequent het geven van updates wenselijk is.

*Erkenning & betrokkenheid vanuit hogerop*
Zowel voor de betrokkenheid als voor de motivatie van de deelnemer is het van belang om het ingezonden idee te erkennen. Wanneer een probleem komt vanuit de werkvloer dient de vraag serieus ontvangen te worden. Als voorbeeld werd door één respondent gegeven dat een medewerker het lastig kan vinden om met techniek te werken. In plaats van het probleem toe te wijzen aan een mogelijk gebrek aan technologische kennis, is het motiverender om te erkennen dat het probleem zich afspeelt in de praktijk, en vervolgens gezamenlijk te kijken hoe het aangepakt kan worden. Twee respondenten benadrukten om respectvol met ideeën om te gaan: dat ideeën worden gewaardeerd, en dat een opmerking of idee niet gek of vreemd is.

*'' Wat is de moeite om je medewerker, die ook de moeite genomen heeft om dat idee te brengen, om die even te bellen en te vragen van 'ja, ik, ik zag jouw idee, fantastisch!'. Of te mailen. Van 'goh, ik word er eigenlijk echt heel enthousiast van, kunnen wij het er een keer over hebben wat je precies bedoelt? Dat wij daar dan misschien iets mee kunnen?'…. Dat jouw idee wordt gezien als iets wat meerwaarde heeft voor Aveleijn. Daar word je als medewerker volgens mij al blij van''.*
*(Innovatie coördinator)*

Eén van de respondenten benadrukte dat naast de betrokkenheid vanuit het innovatieplatform ook de betrokkenheid van hogerop in de organisatie stimulerend werkt.

*''Ik denk op het moment dat jij je betrokken voelt, zeg maar als jij het gevoel hebt van 'als ik iets inbreng, dan word ik heel serieus genomen. Dan gebeurt er iets'. Ook al is het misschien niet het idee waar je mee verder gaat, maar dan hoor ik wel iets en dan zegt iemand tegen mij 'we vinden het een fantastisch idee. Maar ja, op dit moment weten wij niet zo goed hoe wij er mee verder moeten. Heb jij misschien nog ideeën hoe wij er mee verder kunnen?'. Ik denk dat dat gewoon echt heel goed werkt. Ik denk sowieso dat je iets wilt horen van je leidinggevende of de directeur of wie dan ook. Ik denk dat dat toch, als ik kijk naar onze organisatie, dat mensen dat nog steeds heel belangrijk vinden.'' (Innovatie coördinator)*

*''Iemand maar zijn gang laten gaan, dat is misschien ook niet respectvol, soms. Dus ik bedoel vooral die betrokkenheid''. (Programma manager Digitale vaardigheden en Technologie)*

*Evaluatie van een ingezonden idee*

In alle interviews met de respondenten wordt een nadruk gelegd op idee evaluatie. Hiermee wordt bedoeld dat nadat een vraag is ingezonden deze eerst gronding onder de loep wordt genomen. Eén respondent gaf aan dat dit onderdeel vormt van het proces design thinking, de vraagverheldering. Hierbij wordt gekeken naar de bredere context van de vraag om goed te begrijpen waar het gevonden probleem daadwerkelijk is. Het verder uitvragen van een inzending helpt een deelnemer om zijn of haar idee ook beter te omlijnen. Eén andere respondent gaf hierin een methodische aanpak aan, waarbij continue vier verschillende fasen worden doorlopen. Op die manier ontwikkelen zij zich als organisatie constant door steeds de vier fasen te doorlopen, en kritisch te kijken wat ze ervan geleerd hebben.

*'' Zij hebben de beste ideeën en zij kennen onze cliënten het beste, maar je moet ze helpen om die ideeën groter te maken en op te tillen, te voeden en uit te werken, want vaak als zij een idee geven dan is het vaak een behoefte en die behoefte moet je heel serieus nemen''.*
*(Programma manager innovatie)*

In hetzelfde interview met de respondent kwam naar voren dat onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende soorten innovatie. Bij simpele innovaties hoeft vanuit het innovatieteam minder gefaciliteerd te worden. Bij radicalere innovaties zal een ingewikkeldere aanpak nodig zijn waarbij meer gefaciliteerd dient te worden en het perspectief van andere functies benodigd zijn. Aansluitend hierop is de manier hoe de werkzaamheid van een ingezonden idee wordt geëvalueerd. Twee respondenten deelden daarin dezelfde mening: bij een simpel idee zou een vragenlijst al voldoende kunnen zijn. Bij complexere innovaties zullen al snel uitgebreidere vragen gesteld worden. Twee respondenten gaven aan dat ook de mislukking van geïmplementeerde ideeën waardevol zijn. De lessen die uit de evaluatie van mislukte projecten getrokken kunnen worden zijn volgens deze respondent waardevol voor een organisatie.

*Parkeren van ideeën*

Eén respondent gaf aan dat ze in de organisatie gebruik maken van een parkeerplaats. In het geval dat er veel ideeën binnen stromen is het praktisch gezien niet mogelijk om ze tegelijkertijd uit te voeren. Ideeën worden tijdelijk op een parkeerplaats gezet. Op het moment dat er meer tijd en ruimte vrij komt wordt er in het team gekeken welke ideeën op de parkeerplaats prioriteit hebben om vervolgens uit te voeren.

*Wie betrokken zijn tijdens het testen*

Drie respondenten gaven aan dat tijdens de uitvoer van pilots zowel medewerkers als cliënten betrokken dienen te zijn, zeker wanneer het fenomeen dat getest wordt invloed heeft op deze doelgroep. Deze respondenten delen dezelfde wens dat cliënten meer betrokken kunnen zijn tijdens projecten. Hoe dat precies vormgegeven kan worden vinden zij lastig. Eén van de vier zorgorganisaties

gaf aan cliëntbesprekingen te houden waarbij de cliënt als onderwerp centraal staat. Naast de wens om cliënten meer te betrekken tijdens processen gaf één respondent aan dat het perspectief van verwanten ook vernieuwende inzichten kan geven.

*Opstellen van innovatieteam en taken*
De meningen over wie precies overzicht houden tijdens het testen en beoordelen zijn verdeeld. Naast cliënten en medewerkers werd ook geopperd om een innovatie team en meer sturende functies vanuit de organisatie erbij te betrekken. Aanvullend hierop zouden externe partijen kunnen zijn. Dit kan een coach zijn die meekijkt wat precies benodigd is, en vanuit de zijlijnen meekijkt en helpt. Centraal in het team is de projectleider die een coördinerende en sturende functie uitoefent. Aanbevolen wordt door één respondent om een vast kernteam samen te stellen, met name wanneer steeds meer ideeën vanuit de organisatie binnen komen.

*'' En in dat innovatiebeleid is bijvoorbeeld ook beschreven dat tot boven het innovatieplatform een innovatie comité komt, waarin één iemand van de raad van bestuur zit, een paar afgevaardigden vanuit het directieteam, de programmamanager van innovatie en eventueel een extern iemand''*
*(Projectleider innovatie & geriatriefysiotherapeut)*

De beschrijvingen van taken voor het innovatie team zijn uiteenlopend. Respondenten gaven als voorbeeld het verzamelen van ideeën vanuit de organisatie. Dit kan zowel bottom-up als top-down zijn. Bij bottom-up worden ideeën vanuit de werkvloer verzameld. Het innovatieteam gaat in gesprek met de inzender om de ideeën beter te omlijnen. Vervolgens legt het innovatieteam de inzendingen op tafel hogerop binnen de organisatie om te inventariseren wie nodig zijn, hoe het gefaciliteerd dient te worden en welke middelen voor benodigd zijn. Bij de top-down benadering wordt de werkvloer benaderd. Eén respondent noemde een vernieuwingslunch als voorbeeld waarbij een thema wordt gekoppeld als kapstok. Het thema voor de vernieuwingslunch wordt vormgegeven uit speerpunten, afkomstig van de raad van bestuur of regiodirecteuren. Een vaste taak voor het kernteam innovatie is het beoordelen in hoeverre een ingezonden idee gefaciliteerd wordt, en in hoeverre de medewerker zelf regie kan nemen binnen het proces om het draagvlak en de motivatie te verhogen.

### 5.2.7 Conclusie
Respondenten zien de implementatie van een innovatie challenge als mogelijkheid voor medewerkers tot samenwerking. Medewerkers zijn in staat elkaar te vinden, elkaar te helpen en van elkaar te leren middels de challenge. Respondenten adviseren het gebruik van thema's voor verduidelijking binnen de innovatie challenge, deelnemers betrokken te houden binnen het proces, erkenning te geven aan inzendingen en betrokkenheid te tonen naar deelnemers toe vanuit hogere lagen van de organisatie. Alle respondenten hechten veel aan een diverse samenstelling: zowel tijdens de besprekingen van ideeën als bij de samenstelling van het innovatieteam. Aanvullend vonden respondenten dat een vaste taken voor het innovatieteam bestaan uit het verzamelen van ideeën vanuit werkvloer en hogere lagen, en uit het beoordelen en faciliteren van de ingezonden ideeën. Volgens respondenten zijn zorgmedewerkers gedreven op intrinsieke motivatoren. Visuele ondersteuning en gelegenheden bieden tot interactie en bijeenkomsten onder medewerkers helpen om de intrinsieke motivatoren vorm te geven.

Respondenten gaven ook aandachtspunten mee, waaronder het wedstrijdelement van de innovatie challenge en de titel zelf. Ook dient rekening gehouden te worden met de factoren tijd, de onwetendheid met betrekking tot innovatie wat leidt tot een bescheiden houding onder werknemers, en dat niet iedere medewerker digitaal even vaardig is.

## 5.3 Deelvraag 3: ''Aan welke kenmerken moet een innovatie challenge voldoen om gebruikt te worden door medewerkers van Aveleijn?''

Het prototype is gebaseerd aan de hand van onderdelen en ontwerpeisen. Tijdens het vormen van de ontwerpeisen zijn de resultaten uit de interviews meegenomen en aangevuld met bevindingen uit de literatuur. Aan de hand van de onderdelen met bijbehorende ontwerpeisen zijn oplossingen aangedragen. Aan het eind van het prototype staat een schematisch overzicht van de onderdelen, bijbehorende ontwerpeisen en oplossingen. Aanvullend is een flowchart waar het proces van de innovatie challenge schematisch wordt weergeven.

### 5.3.1 Omschrijving prototype 1

Geadviseerd wordt om het wedstijdelement weg te laten om deelname laagdrempelig mogelijk te houden. De medewerkers zullen door het ontbreken van een wedstrijdelement niet minder gemotiveerd zijn. Uit de resultaten blijkt dat motivatie met name op intrinsieke factoren ligt, dit sluit aan bij het onderzoek van Chandler en Kapelner (2013) die aangeven dat intrinsieke motivatie meer voorkomt bij platforms die betrekking hebben binnen communities. Zhao en Zhu (2014) adviseren om de motivatie elementen te includeren bij het crowdsourcing systeem. Voor Aveleijn betekent dit dat het raadzaam is om extra aandacht te besteden aan het stimuleren van de intrinsieke motivatie van werknemers middels herkenbare visuele communicatiemethoden. Door de visuele communicatiemethoden krijgen de medewerkers een goed gevoel en de overtuiging dat hun ideeën het leven van de cliënten beter maakt. De randvoorwaarden uit het HCD van Zuber en Moody (2018) kunnen dit verklaren. De medewerkers worden ondersteund door uitdagingen die betekenisvol zijn, zoals in dit onderzoek de ideeën voor innovaties die het leven van de cliënt beter maken of het werk van een medewerker makkelijker. Ook worden door de visuele communicatiemiddelen de kernwaarden van Aveleijn gepresenteerd aan de medewerkers. Dat ondersteunt de innovatieve processen.

In Figuur 3 is een flow chart te zien van de innovatie challenge. Bij de stappen 5 tot en met 8 wordt de inzendende partij per stap op de hoogte gehouden van de status van het idee, indien de inzender niet in de jury zelf zit. Tabel 3 geeft een schematische weergave van de gestelde criteria met bijbehorende oplossingen.



*Figuur 3. Flow chart van de innovatie challenge*

**Platform**

Uit de resultaten van de interviews komen de volgende ontwerpeisen voor het samenstellen van een platform naar voren.

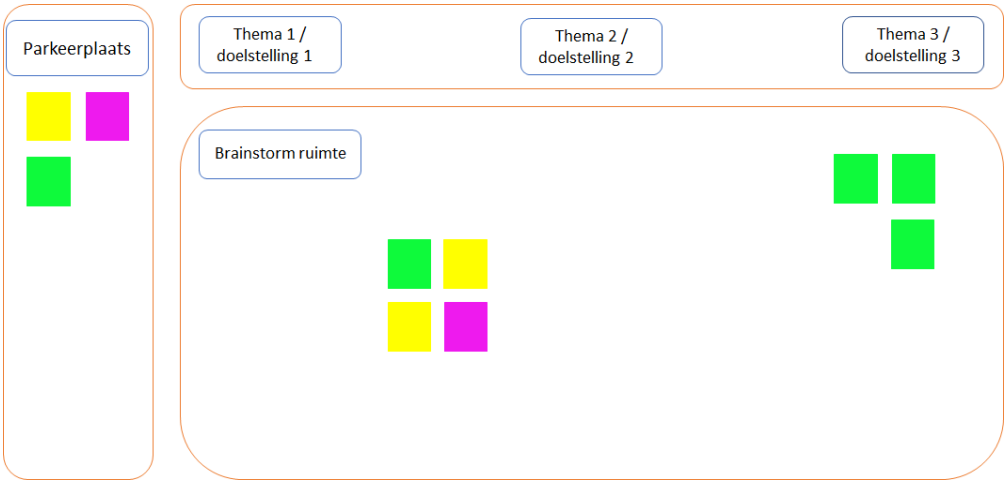
1. *Gebruiksvriendelijkheid*
2. *Mogelijkheid tot interactie onder deelnemers*
3. *Aansluitend op de huidige manier van werken voor de deelnemers*
4. *Continuïteit*

Het platform wordt gebruikt als middel om ideeën te verzamelen. De manier hoe medewerkers omgaan met de interface van het platform heeft invloed op de designelementen (Rivkin & Siggelkow, 2003). Van belang is om het platform vorm te geven aan de hand van bovengenoemde ontwerpeisen om aan te sluiten aan de verwachtingen van respondenten, en om de kans van slagen te vergroten.

Als eerste ontwerpeis voor het prototype wordt gebruiksvriendelijkheid gesteld. Gebruiksvriendelijkheid houdt in dat deelname aan het platform zo laagdrempelig en eenvoudig mogelijk gehouden dient te worden om zo veel mogelijk medewerkers binnen de organisatie te bereiken.

Om aan deze ontwerpeis te voldoen dient het prototype aan te sluiten bij de (technische) vaardigheden van de deelnemers. Omdat niet iedere begeleider technisch even vaardig is, en gezien de hoeveelheid aan dingen die (digitaal) al worden aangeboden, wordt het gebruik van een digitaal platform voor deze doelgroep afgeraden. Wel zouden de innovators gebruik kunnen maken van een digitaal platform gezien zij digitaal vaardiger zijn. Op het platform hebben de innovators overzicht over de ingezonden ideeën, en hebben zij een schakelfunctie tussen de werkvloer en de afdeling innovatie.

Als tweede ontwerpeis wordt gesteld dat het platform ook de mogelijkheid biedt tot interactie onder andere deelnemers. Interactie biedt de gelegenheid om met elkaar aan de slag te gaan en van elkaar te leren. Deze samenwerking wordt vormgegeven middels brainstormsessies.
Om aan deze ontwerpeis te voldoen wordt in het prototype brainstormsessies begeleid middels een innovatie bord. Een innovatie bord heeft enkele kenmerken. Ten eerste, om de medewerkers te ondersteunen tijdens brainstormsessies wordt een fysiek bord gebruikt. Dit kan een whiteboard zijn of een groter schetsblok waarop ideeën worden geplaatst en ruimte is voor een brainstormsessie. Bovenaan het bord is ruimte om thema's, doelstellingen en beschikbare middelen te weergeven. Onderaan het bord is ruimte voor een creatieve brainstorm. En schematisch overzicht wordt weergeven in Figuur 4. Ten tweede, naast de praktische functie heeft het gebruik van een bord een visueel stimulerend effect. Het bord komt en blijft centraal op een locatie binnen de organisatie te staan waar medewerkers vaker langs komen, dit om een innovatieve visie onder medewerkers aan te moedigen. Ten derde, na de brainstormsessie kiezen de medewerkers met een innovator de ideeën uit die op het platform worden geplaatst. De innovator plaatst deze vervolgens op het digitale platform, waar innovators met elkaar in gesprek kunnen gaan over de geplaatste ideeën. De innovator zal de werknemers op de hoogte houden over de reacties die op een idee komen. Tot slot kan het gebruik van een parkeerplaats voor ideeën helpen om overzicht te behouden. In het geval dat veel ideeën binnen stromen is het praktisch gezien niet mogelijk om ze tegelijkertijd uit te voeren. Ideeën worden dan tijdelijk op een parkeerplaats gezet. Wanneer meer tijd en ruimte vrijkomt wordt binnen het innovatieteam gekeken welke ideeën op de parkeerplaats prioriteit hebben om vervolgens uit te voeren.




*Figuur 4. Schematische weergave van het innovatie bord*

Als derde ontwerpeis wordt gesteld dat het gebruik van het platform aansluitend dient te zijn op de huidige manier van werken onder de deelnemers.
Om deze aansluiting te bereiken dient het prototype geïntegreerd te worden in de dagelijkse routine van een deelnemer om tijd en ruimte voor beschikbaar te maken.

Als laatste ontwerpeis voor het platform wordt continuïteit gesteld. De innovatie challenge blijft niet bij een eenmalig project, maar is een traject met een blijvende voortduring binnen de organisatie.
Om continuïteit van de innovatie challenge te waarborgen betekent het dat de innovatie challenge dagelijks onder de aandacht gebracht dient te worden bij de werknemers.

**Communicatie**
Uit de interviews zijn de volgende ontwerpeisen voor communicatie samengesteld.

1. *Passend in de beleveniswereld van de medewerker*
2. *Weergeeft het belang van innovatie*

Communicatie vormt een belangrijk middel tijdens de innovatie challenge en vindt daarbij zowel verbaal- als non-verbaal plaatst. Heldere communicatie is van belang om verwarring tussen deelnemende partijen te voorkomen, en om het proces gedurende de innovatie challenge te bevorderen.

Gedurende de innovatie challenge is de ontwerpeis dat communicatie passend is op de beleveniswereld van de medewerker essentieel. Boodschappen komen krachtiger over wanneer de medewerker zich hierin herkent of aangesproken voelt. Als oplossing wordt de vertaalslag gemaakt bij het gebruik van ingewikkelde vakjargon zodat in heldere taal wordt gecommuniceerd naar medewerkers toe.

Om het belang van innovatie weer te geven is het essentieel om ook hier dichter bij de beleveniswereld van medewerkers te komen. De oplossing voor deze ontwerpeis is om gebruik te maken van visuele ondersteuning. Resultaten van de interviews laten zien dat het effectief werkt wanneer medewerkers voor zich kunnen zien wat innovatie kan betekenen voor hen, maar ook wat voor invloed het kan hebben op cliënten. Omdat collega's en cliënten dicht in de beleveniswereld van medewerkers staan wordt in deze oplossing aangeraden om deze doelgroep verhalen en ervaringen te laten vertellen. Het vormgeven van deze visualisatie kan op vele manieren worden ingevuld. Voorbeelden zijn vlogs, video's, verhalen in het medewerkersblad maar ook tijdens fysieke bijeenkomsten, zoals congressen of workshops. Naast medewerkers vormen managers ook een belangrijke doelgroep waar communicatie een rol speelt. Door managers ideeën te laten zien en het belang daarvan duidelijk te maken zijn zij sneller geneigd om de innovatie challenge te omarmen en hierin mee te denken binnen het cluster.

**Verantwoording en organisatie**
Uit de interviews zijn de volgende ontwerpeisen geformuleerd voor de verantwoording en organisatie van de innovatie challenge.

1. D*enken in belang en doelen van de organisatie*
2. *Bieden van een kapstok*
3. *Actieve houding en betrokkenheid uit hogere hiërarchische lagen*

De innovators en de jury zijn verantwoordelijk voor het verloop van de innovatie challenge. De innovators selecteren een idee uit de inzendingen, en stellen daarna een jury samen die met het idee aan de slag gaan. De jury doet verder onderzoek naar de bredere context van het idee en gaan vervolgens aan de slag met de implementatie.

De innovators en de jury denken tijdens de innovatie challenge in belangen en doelen van Aveleijn. Als oplossing wordt aangeraden om speerpunten van de innovatie challenge te geformuleerd die passend zijn bij de organisatiedoelen. Deze speerpunten worden geformuleerd in overleg met de besturende lagen van Aveleijn en met de werkvloer. De innovator vervult daarbij een schakel- en communicatierol tussen de werkvloer en hogere lagen binnen de organisatie.

Om de speerpunten vorm te geven en overzicht te behouden binnen de innovatie challenge dient de afdeling innovatie doelen en beschikbare middelen overzichtelijk te weergeven. Als oplossing wordt het gebruik van een kapstok bij een brainstorm geadviseerd. Een kapstok stelt medewerkers in staat om na te denken binnen een gestelde kader of thema. Zhao en Zhu (2014) gaven als voorbeeld voor kaders het beschrijven van regelementen, deadlines en richtlijnen van verwachte uitkomsten. Het bedenken van thema's en het vaststellen van beschikbare middelen geeft deelnemers meer richting

en houvast tijdens het brainstormen van ideeën. De thema's dienen aan enkele eisen voldoen. Ten eerste dienen oplossingen bij de thema's een positieve invloed te hebben op de kernwaarden van Aveleijn. Daarnaast dient het gestelde thema herkent te worden door de medewerkers. In de brainstorm zijn alle ideeën goed. De bedenkers van de ideeën worden niet beperkt in het bedenken van ideeën door bijvoorbeeld budget. Ook hier is communicatie met besturende lagen en met de werkvloer van belang om vast te stellen welke thema's aan bod komen, en welke middelen beschikbaar zijn.

Aanvullend hierop laten de resultaten van het onderzoek zien dat een actieve houding en betrokkenheid uit hoge hiërarchische lagen stimulerend werken op de houding van werknemers. Wanneer platformen kiezen om geen aandacht te besteden aan het onderhouden van relaties met de betrokken werknemers, beschouwen zij zichzelf als een groep met weinig invloed, autonomie of inspraak (Fieseler et al., 2019). Als oplossing wordt geadviseerd om vanuit hogere lagen een stap dichter bij de werkvloer te zetten tijdens de innovatie challenge. In de praktijk betekent dit om eens mee te denken tijdens het brainstormen en om aan medewerkers te vragen hoe het gaat tijdens de innovatie challenge. Deze betrokkenheid wordt onder medewerkers gewaardeerd.

**Jury**

Uit de interviews is de volgende ontwerpeis geformuleerd voor de samenstelling van de jury.

1. *Multidisciplinair team*

Respondenten hechten waarde aan een breed perspectief binnen het innovatieteam om zo samen tot nieuwe ideeën en kennis te komen.

Als oplossing wordt aangeraden om de jury samen te stellen, bestaande uit een multidisciplinair team. Dit houdt in dat een diverse groep wordt samengesteld, bestaande uit verschillende functies en hiërarchische lagen, onder begeleiding van de afdeling innovatie. Indien mogelijk vormen de personen waarbij het ingezonden idee invloed op heeft ook deel van de jury.

**Evalueren en beoordelen van inzendingen**

Uit de interviews zijn de volgende ontwerpeisen geformuleerd voor de evaluatie en beoordeling van ingezonden ideeën.

1. *Erkenning van ingezonden problemen*
2. *Denken in bredere context van de inzendingen*
3. *Betrokken houden van de inzender*

De innovators zijn verantwoordelijk voor de verzameling van ideeën en vormen daarbij ook het eerste contactpunt voor deelnemers van de innovatie challenge. Terugkoppeling en de manier hoe dit plaats vindt zijn daarbij essentieel. De samengestelde jury is in de vervolgfase verantwoordelijk voor het uitwerken van het idee en de terugkoppeling daarvan.

Na de zending en selectie van een idee werkt het motiverend om erkenning te geven. Dit houdt in dat terugkoppeling plaats vindt vanuit de innovators of jury naar de zender van het idee. Als oplossing betekent dat de terugkoppeling plaats vindt op een respectvolle manier. De jury laat weten dat de inzending als waardevol wordt gezien en niet als vreemd. Aangeraden wordt om de wijze waarop deze terugkoppeling plaats vindt alvorens de zending af te stemmen met de inzender van het idee.

Het is altijd van belang om de bredere context van de vraag te achterhalen. Op deze manier wordt nagegaan wat precies de vraag is, en of een andere (wellicht al bestaande) oplossing beter van toepassing kan zijn om te voorzien in de vraag. Als oplossing wordt geadviseerd om de bredere context en de oorsprong van de vraag te vinden. Hiervoor dient gecommuniceerd te worden met de zender van het idee. Het kan namelijk voorkomen dat de vraag niet volledig aansluit met de daadwerkelijke behoefte. Hieruit kunnen ook lessen worden getrokken. Aangeraden wordt om de zender persoonlijk

te benaderen voor een gesprek omdat het scherpstellen van verwachtingen onder beide partijen van belang is.

Respondenten geven aan nieuwsgierig te zijn naar wat met hun ideeën gebeurt nadat ze izijn verstuurd. Vaak zijn al bepaalde verwachting onder deelnemers bij het inzenden van een idee. Aanvullend op de verwachting is het vaststellen op welke manier de zender betrokken is bij vervolgprocessen. Betrokken zijn houdt naast het afstemmen van verwachtingen in dat terugkoppeling naar de inzender plaats vindt. Als oplossing wordt aangeraden om de zender mee te nemen binnen het proces, laat daarbij zien wat achter de schermen speelt. Transparant zijn binnen het proces naar deelnemers toe wordt gewaardeerd. Ook hier is het van belang om af te stemmen met de deelnemer welke manier van terugkoppeling het beste werkt en prettig is.

**Implementatie van inzendingen**
Uit de interviews zijn de volgende ontwerpeisen gesteld voor de implementatie van inzendingen.

1. *Draaien van pilots*
2. *Op korte termijn zichtbare resultaten*

Nadat ideeën in samenwerking met de jury zijn uitgewerkt vindt de implementatiefase plaats.

Medewerkers geven aan waarde te hechten tot de mogelijkheid om te kunnen experimenteren, het draaien van pilots. Alvorens het draaien van pilots dient duidelijkheid te komen welke ruimte, hoeveel tijd en geld beschikbaar zijn gesteld. Als oplossing wordt geadviseerd om te denken vanuit het olie-vlek principe: kleinschalig beginnen en langzaam uitbreiden, waarbij gekeken wordt welke aanpassingen nodig zijn om te implementeren per locatie. Wat waardevol is aan het draaien van pilots zijn de ervaringen en het leerproces wat daaruit volgt. Dit hoeft niet alleen betrekking te hebben op het geteste fenomeen, maar kan ook leerzaam zijn op organisatie breed niveau. Aangeraden wordt om de methode van evaluatie aan te passen aan de complexiteit; kleine en simpele innovaties zijn te peilen door een vragenlijst. Bij complexere innovaties waar al snel meerdere lagen uit de organisatie betrokken zijn vraagt een uitgebreider onderzoek, zoals een interview.

Om betrokkenheid onder deelnemers te behouden dienen resultaten op korte termijn zichtbaar te zijn. Sommige resultaten zijn echter niet altijd zichtbaar op de werkvloer, of hebben langer de tijd nodig. Het belang en de manier van terugkoppeling vanuit de jury naar de zender wordt hier weer benadrukt. Om dit te realiseren dient afstemming plaats te vinden met de deelnemer hoe terugkoppeling plaatsvindt. Daarbij worden resultaten gezamenlijk besproken. Dit is om te voorkomen dat een deelnemer gedemotiveerd raakt wanneer naar zijn of haar idee weinig tot geen zichtbare activiteit plaats vindt.

*Tabel 3. Opgestelde ontwerpeisen en voorgedragen oplossingen prototype 1*

| Onderdeel | Ontwerpeisen | Oplossingen |
|---|---|---|
| Platform | Gebruiksvriendelijk | Aansluitend bij (technische) vaardigheden van de gebruiker |
| | Mogelijkheid tot interactie onder deelnemers | Interactieve momenten organiseren, ondersteund middels het gebruik van een innovatiebord. |
| | Aansluitend op de huidige manier van werken voor de deelnemers | Innovatie challange integreren in het dagelijkse werk |
| | Continuïteit | Innovatie challenge dagelijks onder de aandacht blijven brengen |
| Communicatie | Passend in de beleveniswereld van de medewerker | Gebruik van heldere taal, ondersteund door visualisatie |
| | Weergeeft het belang van innovatie | Periodiek het thema innovatie terug laten komen en belang vanuit zowel medewerker- als cliëntperspectief laten zien |
| Verantwoording en organisatie | Denken in belang en doelen van de organisatie | Speerpunten worden geformuleerd uit organisatiedoelen, aandachtspunten worden meegenomen uit overleggen met besturende lagen en uit de werkvloer |
| | Bieden van een kapstok | Bedenken van thema's en het opstellen van kaders |
| | Actieve houding en betrokkenheid uit hogere hiërarchische lagen | Stellen van vragen uit belastingstelling uit hogere lagen |
| Jury | Multidisciplinair team | Jury bestaat uit verschillende functies, hiërarchische lagen en uit leden waar voorgestelde idee invloed op zal hebben |
| Evalueren en boordelen van inzendingen | Erkenning van ingezonden problemen | Respectvol omgaan met inzendingen, laten weten dat de inzending als waardevol wordt gezien |
| | Denken in bredere context van de inzending | Onderzoeken welke andere factoren betrokken zijn en in acht genomen dienen te worden |
| | Betrokken houden van de inzender | Afstemmen wat de verwachtingen zijn, hoe de inzender betrokken wil blijven en op welke manier terugkoppeling plaats vindt |
| Implementatie en evaluatie van inzendingen | Draaien van pilots | Mogelijkheid bieden tot experimenteren door ruimte, tijd en geld beschikbaar te stellen. |

| | | |
|---|---|---|
| | Op korte termijn zichtbare resultaten | Kleinschalig beginnen en leren uit (tussen)evaluaties<br><br>Afstemmen met inzender hoe terugkoppeling plaatsvindt, gezamenlijk (tussen) resultaten bespreken |

### 5.3.2 Omschrijving resultaten focusgroep 1

De feedback verkregen uit de focusgroep zijn verdeeld in de thema's positieve feedback, aandachtspunten en suggesties.

*Positieve feedback:*
Deelnemers hadden in het algemeen een positieve indruk over het eerste prototype en vonden het enthousiasmerend. Met name dat medewerkers middels het werkingsmechanisme van het innovatieproject meer waardering krijgen voor het inzenden van ideeën. Aanvullend hierop is dat verschillende rollen betrokken zijn bij het project, waardoor het belang verschuift naar anders durven te kijken.

*''Dat een inzender, ondanks het feit dat ze onder de indruk zijn van managers die op een voetstuk staan, maar dat ze ook gehonoreerd worden in hun creatieve ideeën, en dat wil niet altijd zeggen dat het gelijk uitgevoerd wordt. Maar je gaat wel met elkaar het gesprek aan en dan heb je waarschijnlijk een goede redenen waarom iets wel of niet uitgevoerd kan worden. Maar dat is echt essentieel. (Innovatietafel)''*

*''Maar dan is het toch veel mooier dat als erdoor onafhankelijk in de brede scope naar iets wordt gekeken en het blijkt een hartstikke mooi plan te zijn. Dan is het juist mooi dat wij die gelegenheid hebben en dat je niet als medewerker afhankelijk bent van wie jouw manager is.'' (Innovatietafel)*

Eén deelnemer gaf ook aan achter het idee van het olievlek principe te staan, waarbij een idee klein begint en langzaam uitbreidt naar meerdere locaties. De 'olievlek' kijkt daarbij wat het meest toepasselijk is in een specifieke locatie en past zich daaraan. Het opzetten van het innovatieproject wordt ook gezien als de mogelijkheid om gebruik te maken van meerdere thema's. De respondenten zagen het belang in om dit innovatie breed in te zetten om nadruk te leggen dat innovatie niet alleen gericht is op zorgtechnologie.

Verder werden zij erg enthousiast dat de bedenker niet persé betrokken wordt bij het innovatieteam. Soms wordt het als last gezien om als persoon verder veel tijd te steken in een zelfverzonnen idee, terwijl die persoon ook nog andere bezigheden heeft. Medewerkers met een idee bij Aveleijn krijgen volgens een respondent de mogelijkheid om zelf met een idee aan de slag te gaan, terwijl zij hier geen tijd en energie voor hebben. Daarnaast hebben veel medewerkers geen kennis over hoe zij van hun een idee een daadwerkelijk product kunnen ontwikkelen.

A*andachtspunten:*
Het ontbreken van een wedstrijdelement is volgens de respondenten tegenstrijdig met de term 'jury'. Zij denken dat de jury beter vervangen kan worden door een ander woord, die die suggestie niet wekt. Hiermee zal ook de naam innovatie innovatie challenge moeten veranderen naar een naam die geen wedstrijdelement suggereert. Verder is in prototype 1 genoemd dat de creatieve sessie dagelijks uitgevoerd zou moeten worden. De respondenten denken niet dat dit haalbaar is. Eén respondent gaf aan dat er mogelijk gevoel tot uitsluiting kan ontstaan wanneer het innovatieplatform exclusief aan innovators wordt geboden.

*Suggesties*

Respondenten gaven aan dat één innovatieve sessie in de week van rond de 15 minuten (maximaal 30 minuten) haalbaar is. Dit is om de creatieve geest te behouden en om te voorkomen dat innovatieve bijeenkomsten gezellige kletsmomenten worden. Aangeraden wordt om de innovatieve sessie te koppelen binnen de bestaande structuur zodat het niet snel wegebt. Als voorstel tot implementatie werd de dag start gegeven.

*''Dus ik denk dat het echt maatwerk moet zijn. En inderdaad vind ik een half uur eigenlijk al te lang. Ik denk dat een kwartier, want je weet zelf, je vervalt in herhaling en noem maar op. Ik denk qua creativiteit, hoe korter, hoe beter. Want anders krijg je de aanloop gezellig gepraat voordat je uiteindelijk begint met je ideeënvorming.'' (Innovatietafel)*

Aanvullend op de implementatie werd belang gegeven aan maatwerk. Meerdere mogelijkheden om een creatieve sessie te houden moet worden voorgelegd bij een uiteindelijk innovatieproject, omdat niet alle clusters en afdelingen van managers dit praktisch kunnen. Voor een ambulante afdeling is het bijvoorbeeld erg lastig om te realiseren, omdat de medewerkers op verschillende plaatsen werken. Bij hen zou een moment tijdens het werkoverleg een geschikte optie zijn. Bij een verzorgingsafdeling, waar iedere dag de mensen op hetzelfde tijdsstip beginnen is een innovatie bord een gepastere optie. Per locatie zal dus gekeken moeten worden welke methode het beste past, en waar medewerkers de meeste energie uit halen.

Met betrekking tot het platform ontstond een discussie. Als aandachtspunt werd aangehaald dat het toegang verlenen tot uitsluitend innovators mogelijk leidt tot uitsluiting van andere doelgroepen. Echter gaven enkele respondenten aan dat het ook voordelen met zich mee kan brengen. Innovators zouden meer verantwoordelijkheid gevoel kunnen ontwikkelen en gemotiveerd kunnen raken tot 'het draaiende houden van een motor'. Aansluitend hierop is weer het olievlek principe: innovators besluiten wat op het platform meldenswaardig is ten opzichte van de organisatie of een specifieke groep. Aanvullend op de rol toezichthouder op het platform, bepaalt de afdeling innovatie ook wat de thema's worden binnen innovatieprojecten, en aan welke criteria 's gehouden dienen te worden.

De respondenten denken dat de projectgroep aangesteld dient te worden op basis van het ingezonden idee. Belang wordt gegeven dat de projectgroep dient te bestaan uit een diverse groep medewerkers en eventueel verwanten die aan de slag gaan met het idee. Aanvullend hierop geeft één respondent aan dat het van belang is om de manager goed te betrekken tijdens deze innovatieve processen. Dit is om te voorkomen dat een manager voor het blok komt te staan wanneer een grote groep medewerkers enthousiast zijn over een idee, maar de manager het zelf niet zo ziet zitten.

### 5.3.3 Aanpassingen prototype 2: Sift

Prototype 2 is aan de hand van de gegeven feedback uit focusgroep 1 op enkele onderdelen aangepast. De aanpassingen worden per onderdeel van de innovatie challenge beschreven. Een overzicht binnen het proces van prototype 2 is terug te vinden in Figuur 5. De aanvullende oplossingen per ontwerpeis zijn terug te vinden in Tabel 4

**Communicatie**

Om beter te voldoen aan de ontwerpeis dat de innovatie challenge passend is op de beleveniswereld van de deelnemers, is gekozen om de titel 'innovatie challenge' te veranderen naar Sift (Sift is een Engelse term voor het werkwoord zeven). Respondenten uit focusgroep 1 benoemden dat het weglaten van het wedstrijdelement een goede keuze is, indien het consequent is met de terminologie die wordt gebruikt. Daarom zal de term 'jury' ook een andere naam krijgen, namelijk het innovatie team.

**Platform**

De innovators van Sift maken gebruik van een digitaal platform om ideeën te plaatsen die uit brainstormen naar voren zijn gekomen. Daarnaast zijn zij niet meer de enige die actief zijn op het platform. Om meer interactie tussen de medewerkers op het platform te stimuleren is als oplossing voorgedragen om het digitale platform ook beschikbaar te stellen voor medewerkers die geen innovator zijn, maar wel interesse hebben in innovatie en gebruik willen maken van een digitaal platform. Verschillende soorten clusters, zoals thuiszorg en zorg op locatie, maken het niet haalbaar om één type brainstormsessie te ontwerpen die op alle soorten clusters aansluit. Om interactie mogelijk te maken onder verschillende clusters en om de gebruiksvriendelijkheid van het platform te verhogen, zijn als oplossing meerdere mogelijkheden ontworpen in Sift waarop een brainstormsessie gehouden kan worden. Eén van de genoemde mogelijkheden is het innovatiebord. Deze manier van toepassing is met name bedoeld voor clusters waar medewerkers veel bij elkaar zijn. Aveleijn heeft echter ook clusters met medewerkers die elkaar weinig zien. Om de continuïteit van Sift te waarborgen wordt als oplossing bij deze clusters creatieve sessie geïntegreerd tijdens werkoverleggen zodat het een vast agendapunt wordt. Sift vindt één keer per week plaats, waarbij een sessie 15 minuten duurt.

Alvorens de implementatie dienen managers overtuigd te worden van het concept en het belang van Sift. De innovatie afdeling kan dit belang vormgeven middels het geven van presentaties of door in gesprek te gaan met managers om ze te overtuigen. De managers die Sift gaan implementeren in hun cluster kiezen daarbij welk soort brainstormsessie het beste bij de werkwijze van een cluster past.

De gehouden brainstormsessies middels door de afdeling innvoatie geleverde thema's dienen te voldoen aan de eisen van een succesvolle brainstorm volgens het artikel van Leigh en Leo (2003). Volgens het artikel van Leigh en Leo is een brainstorm met meerdere mensen minder effectief dan als individuen die alleen ideeën over een onderwerp genereren. Toch is brainstormen populair bij organisaties. Aveleijn kan een aantal van deze factoren toepassen om de kwaliteit van een brainstorm te optimaliseren. Ten eerste schrijven deelnemers hun ideeën in stilte op memo's op. Dit zorgt ervoor dat geen ideeën verloren gaan wanneer werknemers met elkaar praten. Ten tweede wordt iedere brainstorm per team begeleid door iemand die hierin getraind is. De innovator controleert als begeleider tijdens een brainstorm of de regels van het brainstormen worden nageleefd. Ook zorgt een begeleider dat de brainstormsessies per keer beter worden. Aanbevolen wordt om een innovator hierin training te bieden door een specialist. Ten derde is de aanbeveling om benchmarks toe te passen waarin bijgehouden wordt hoe gehouden brainstormsessies hebben gepresteerd. Een brainstorm wordt beoordeeld op het aantal gegenereerde ideeën die van waarde kunnen zijn voor Aveleijn. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers de waarde van de brainstorm zien en hiernaar handelen. Als de medewerkers weten hoe eerdere brainstormsessies (van andere clusters)

gepresteerd hebben zal dat een positief effect hebben op het aantal gegenereerde ideeën. Ten slotte dient de brainstormsessie ondersteund te worden door een aantrekkelijke fysieke omgeving met leuke elementen. Een eerste stap daarin is om het innovatie bord aantrekkelijk vorm te geven.

**Innovatie team**

Het innovatieteam dient multidisciplinair te zijn en wordt aangesteld door de afdeling innovatie. Het zal bestaan uit medewerkers met verschillende achtergronden en verschillende hiërarchische lagen. Als aanvullende oplossing zal per idee een ander innovatieteam worden opgesteld voor een brede visie. De medewerker die het idee heeft ingezonden krijgt ook de mogelijkheid om in het innovatieteam plaats te nemen evenals verwanten van de cliënten op wie het idee betrekking heeft.

Aanvullend krijgen de innovators een leidende rol binnen het platform, zodat zij meer verantwoordelijkheid voelen. Wilkinson et al. (2013) definieert dit ook wel als controle, dit heeft betrekking op de exclusieve bevoegdheid om keuze te maken in specifieke domeinen. De leidende rol houdt in dat zij de gesprekken en discussies leiden in het platform. De innovators krijgen niet de mogelijkheid om te bepalen welke geposte ideeën naar de innovatie afdeling gaan, omdat zij anders te veel macht zouden krijgen. De afdeling innovatie maakt een selectie uit de ideeën die uitgewerkt gaan worden door innovatieteams. Ingezonden ideeën worden op basis van de volgende kenmerken geselecteerd: ten eerste past het idee bij de belangen en doelen van Aveleijn die als randvoorwaarden zijn weergeven in de opgestelde kapstok. Daarnaast dient het idee een positief effect te hebben op de kernwaarden van Aveleijn.

Om de inzender betrokken te houden krijgt de inzender gehoor van de innovatie afdeling dat zij het idee hebben gezien. Nadat een innovator een idee plaatst op het digitale platform krijgen de medewerkers via de innovators daar bericht van, net zoals in prototype 1. De medewerkers hebben ook inzicht wat er met hun idee gebeurt, maar zullen niet actief op de hoogte worden gehouden als zij dat niet willen. De bredere context achter een idee wordt nog steeds achterhaald.




*Figuur 5. Flow chart van Sift. Bij de stappen 5 tot en met 8 wordt de inzendende partij per stap op de hoogte gehouden van de status van het idee, indien de inzender niet in het innovatieteam zelf zit.*

Tabel 4 geeft een schematische weergave van de ontwerpeisen die anders zijn in prototype 2 Sift ten opzichte van prototype 1.

*Tabel 4. Aanvullende ontwerpeisen en voorgedragen oplossingen prototype 2 Sift*

| Onderdeel | Ontwerpeisen | Oplossingen |
|---|---|---|
| Communicatie | Passend in de beleveniswereld van de medewerker | Het gebruik van de naam 'Sift' en de term 'jury' vervangen voor 'innovatie team' |
| Platform | Gebruiksvriendelijk | Brainstorm momenten organiseren, ondersteund middels het gebruik van een innovatiebord of een agendapunt tijdens een werkoverleg |
| | Mogelijkheid tot interactie onder deelnemers | Naast innovators zijn geïnteresseerde werknemers ook actief op het platform |
| | Continuïteit | Innovatie challenge wekelijks onder de aandacht blijven brengen middels een brainstormsessie van 15 minuten. |
| Innovatie team | Multidisciplinair team | Het innovatie team bestaat uit verschillende functies, hiërarchische lagen en uit leden waar voorgestelde idee invloed op zal hebben. Per idee wordt een apart innovatie team door de afdeling innovatie samengesteld. |

### 5.3.4 Resultaten focusgroep 2

De feedback verkregen uit de focusgroep zijn verdeeld in de drie vragen die aan de respondenten zijn gesteld. Per deelvraag worden positieve feedback, aandachtspunten en suggesties van respondenten benoemd.

1. *Wat vinden jullie van de rol van een innovator bij een brainstorm?*
2. *Wat is jullie mening over het feit dat innovators en geïnteresseerden samen op het platform zitten om innovatieve ideeën te bespreken?*
3. *Wat vinden jullie van de gevarieerde samenstelling van het innovatie team?*

*Wat vinden jullie van de rol van een innovator bij een brainstorm?*

Eén respondent noemt dat een leidende rol van een innovator tijdens een brainstorm een mooie aanvulling is op het taakhouderschap innovator. Eén respondent suggereerde dat wanneer Sift in het groter geheel geïmplementeerd wordt het in de vorm van overleg dient plaats te vinden. Respondenten deelden mee om Sift te implementeren tijdens bestaande overleggen. Wanneer een brainstorm tijdens het overleg plaats vindt, zullen de respondent het hier willen bespreken.

*"Het overleg vindt één keer in de twee weken plaats, dus dan zou ik het dan doen en verder denk ik dat het voor ons niet zoveel verschil zal maken, want we hebben sowieso werkorganisatie opgedeeld in een taakhouderschappen en daar bij het CBO in dit geval de verschillende thema's die aan bod komen. Dus ik denk dat dat alleen maar een mooie aanvulling is op het taakhouderschap." (Innovatorscafé)*

*Wat is jullie mening over het feit dat innovators en geïnteresseerden samen op het platform zitten om innovatieve ideeën te bespreken?*

Eén respondent benoemde dat het verstandig is om innovatoren en geïnteresseerden met elkaar in gesprek te laten komen over innovatie op een platform. Dit om gebruik te maken van het 'olievlek' principe. De suggestie werd ook gegeven om Sift te integreren met het portaal wat de innovators momenteel gebruiken om te voorkomen dat zij te veel portalen hebben. Het gevolg hiervan kan zijn dat zij dan niet meer naar de berichten kijken van Sift. Eén respondent suggereerde om daarvoor een apart platform op te stellen. Drie respondenten raakten met elkaar in gesprek over de berichtgeving van het platform. Om het gebruik van het platform meer te stimuleren, dient Sift prominent aanwezig te zijn in de huidige communicatiemethoden van Avelijn, zoals bijvoorbeeld het portaal. De respondenten hebben het gevoel dat ze overspoeld worden met berichten die niet relevant zijn. Als advies werd gegeven dat ze zelf graag de regie willen hebben in welke berichten ze willen ontvangen en lezen, en welke niet-relevante berichten ze uitgeschakeld willen hebben. Verder waren respondenten positief dat deelnemers van Sift aan het begin van de ontwikkeling van een idee zijn betrokken.

*"Ik zou inderdaad het wel fijn vinden om op het portaal. Anders heb je zoveel verschillende dingen naast elkaar staan. Alleen wat net gezegd werd over al die berichtjes die je binnenkrijgt van het portaal. Dat is natuurlijk wel zo. Dan moet het binnen het portaal misschien bekeken worden. Kun je berichten voor bepaalde dingen uitzetten? Zodat de belangrijke dingen boven komen. In plaats van alle berichten van marktplaats. Dus ik zou het op één ding laten, want anders heb je zoveel verschillende apps. Dat je er dan ook niet naar gaat kijken." (Innovatorscafé)*

*Wat vinden jullie van de gevarieerde samenstelling van het innovatie team?*

De respondenten zijn positief over een gevarieerde samenstelling van het innovatieteam. 'Hoe breder het innovatieteam, hoe meer input vanuit verschillende perspectieven' vinden de respondenten een goed idee. Daarnaast benadrukte één respondent dat naast de cliënt ook

verwanten een goede toevoeging kunnen zijn aan het innovatieteam wanneer gekeken wordt naar gebruiksvriendelijkheid van een inzending. Volgens deze respondent zijn verwanten nauw betrokken met de cliënt, en zien daarbij dat van alles wordt gedaan om de cliënt zo goed mogelijk de regie te geven.

### 5.3.5 Aanpassingen prototype 3: Sift

Prototype 3 is aan de hand van de gegeven feedback uit focusgroep 2 op enkele onderdelen aangepast. De aanpassingen worden per onderdeel van Sift beschreven. De aanvullende oplossingen per ontwerpeis zijn terug te vinden in Tabel 5.

**Platform**

Om meer te voldoen aan de ontwerpeis dat het platform aansluitend is op de huidige manier van werken voor de deelnemers is als oplossing geformuleerd om het digitale platform te integreren in het bestaande medewerkersportaal. Dit is om de toegankelijkheid te vergroten, en om te voorkomen dat een overvloed aan nieuwe platformen ontstaat.

**Communicatie**

Bij het onderdeel communicatie is een nieuwe ontwerpeis geformuleerd, namelijk dat het platform prominent aanwezig is op het werknemersportaal. Als oplossing wordt voorgedragen om medewerkers die deelnemen aan het platform de regie te geven om de keuze te kunnen maken welke berichten ze willen ontvangen van het portaal en lezen, en in welke berichten ze minder geïnteresseerd zijn. Op deze manier ontvangen geïnteresseerden van Sift berichten, en worden medewerkers die geen interesse hebben niet lastiggevallen door berichtgevingen.

**Innovatieteam**

De innovatie afdeling stelt het multidisciplinaire innovatie team per idee aan. Als aanvullende oplossing wordt aangedragen om verwanten te betrekken bij het innovatieteam om het belang van de cliënt te waarborgen.

**Evalueren en beoordelen van inzendingen**

Om binnen het innovatieteam te denken vanuit een bredere context van een inzending wordt als oplossing aangedragen om gebruik te maken van het Stage-Gate systeem (Cooper, 1990). Het Stage-Gate systeem biedt een stappenplan voor het ontwikkelen van een innovatie, waarbij het een product of sociale innovatie kan zijn. Het Stage-Gate systeem is passend voor beide typen innovaties. In het Stage-Gate systeem zijn 5 fasen waarin een innovatief idee zich kan bevinden tijdens de ontwikkeling. Tussen iedere fase is een controle punt, waarbij het idee wordt beoordeeld op de gestelde eisen. Voor het innovatieteam betekent dit dat zij bepalen wat de bredere context van een idee is. Aan de hand daarvan zullen wordt bepaald of het voorgestelde idee daar goed bij aansluit. Is dit het geval, dan zullen zij verder gaan met de ontwikkeling van het idee middels het Stage-Gate systeem.
Voordat een idee naar de eerste fase gaat, de voorlopige beoordeling, wordt een idee beoordeeld op de kerncriteria. Deze criteria worden opgesteld door de innovatie afdeling. Dat een idee in lijn is met de kernwaarden van Aveleijn, is een criteria die door de respondenten van de focusgroep is gesteld. In fase 2 wordt een idee beoordeeld op de grootte van de toekomstige markt en de acceptatie van de toekomstige markt. Bij Aveleijn betekent dit dat onderzoek wordt gedaan naar de mate waarin het innovatie idee geaccepteerd zal worden door de werknemers of cliënten voor wie het bedoeld is. Ook wordt de mogelijke productie van het idee beoordeeld, zoals de kosten en productietijd. Na deze fase wordt een idee nogmaals beoordeeld aan de opgestelde criteria om te kijken of deze hier nog aan voldoen. In de beoordeling voor fase 3 wordt een businessplan ontwikkeld. In deze fase wordt een ontwikkelings- en marketingplannen ontwikkeld. Voordat het idee naar fase 4 gaat wordt het beoordeeld op de ontwikkeling. In fase 4 wordt het idee getest op de levensvatbaarheid, het proces en de klantacceptatie. Daarna wordt een idee beoordeeld op de

werking en de marketingplannen. De financiën staan in deze beoordeling centraal. Ten slotte wordt een idee in fase 5 geïmplementeerd.

Tabel 5 geeft een schematische weergave van de gestelde criteria met de bijbehorende oplossingen die anders zijn in prototype 3 Sift ten opzichte van prototype 2 Sift.

*Tabel 5. Aanvullende ontwerpeisen en voorgedragen oplossingen prototype 3 Sift*

| Onderdeel | Ontwerpeisen | Oplossingen |
|---|---|---|
| Platform | Aansluitend op de huidige manier van werken voor de deelnemers | Het digitale platform van Sift integreren met het bestaande medewerkers portaal |
| Communicatie | Platform is prominent aanwezig op het werknemersportaal | Medewerkers hebben regie om te kiezen welke berichten ze wel en niet willen ontvangen |
| Innovatie team | Multidisciplinair team | Het innovatie team bestaat uit verschillende functies, hiërarchische lagen en uit leden waar voorgestelde idee invloed op zal hebben. Extra aandacht wordt besteed aan de mogelijkheid om verwanten bij het innovatie team te betrekken |
| Evalueren en beoordelen van inzendingen | Denken in bredere context van de inzending | Onderzoeken welke andere factoren betrokken zijn en in acht genomen dienen te worden middels het Stage-Gate systeem (Cooper, 1990) |

### 5.3.6 Eindversie Sift

Naar aanleiding van de aanpassingen van focusgroep 1 en 2 zijn de aanpassingen verwerkt in de eindversie van Sift. Aan het eind van dit hoofdstuk staat een schematisch overzicht van de onderdelen met de ontwerpeisen en oplossingen. De ontwerpeisen zullen in dit hoofdstuk niet extra worden benoemd, omdat dit in prototype 1 en de aanpassingen van de prototypes is gedaan. Daarnaast is staat in het hoofdstuk ook een flowchart waar het proces van Sift schematisch wordt weergegeven. De flow chart waarin het proces van Sift schematisch wordt weergeven is hetzelfde gebleven als bij prototype 2. Ten slotte geeft Tabel 6 een schematische weergave weer van de ontwerpeisen en oplossingen van de eindversie van Sift.

**Platform**

Om ideeën te verzamelen worden interactieve momenten georganiseerd middels een brainstorm, ondersteund door een innovatiebord of een agendapunt tijdens een werkoverleg. Dit is afhankelijk van het type cluster. Deze brainstorm zal één keer in de week plaatsvinden op een cluster en zal niet langer dan 15 minuten duren.

Het digitale platform van Sift sluit aan op de (technische) vaardigheden van de gebruikers. Het dient zo eenvoudig mogelijk te zijn zonder extra opties die niet relevant zijn voor de gebruiker. De medewerkers van Aveleijn maken al gebruik van een medewerkersportaal voor berichtgevingen. Het digitale platform van Sift wordt met het portaal geïntegreerd om te voorkomen dat een overvloed aan portalen ontstaat. Op het platform zijn innovators en werknemers actief die geposte ideeën uit de brainstorm van de clusters bediscussiëren en aanpassen waar nodig. Tijdens deze discussies hebben de innovators de leiding.

**Communicatie**

Op het gebied van communicatie maakt Sift gebruik van heldere taal, ondersteund door visualisatie. Deze manier van communiceren sluit het beste aan op de belevingswereld van de medewerkers. Medewerkers worden afgeschrikt door termen die duiden op innovatie of een wedstrijdelement. De naam van de ‘innovatie challenge’ is daarom vervangen voor ‘Sift’ en de term ‘jury’ wordt aangeduid als het ‘innovatie team’. Periodiek worden de medewerkers op de hoogte gebracht over het belang van innovatie. Inspirerende verhalen worden met de medewerkers gedeeld die hen enthousiasmeert over de mogelijkheden van innovatieve ideeën en toepassingen die mogelijk uit Sift zijn ontstaan. Een overvloed van berichten op het portaal wordt vermeden door de medewerkers de regie te geven om voor hen irrelevante berichtgeving uit te zetten. Op deze manier krijgen de medewerkers die op het digitale platform van Sift zitten meer berichten die hen aanspreken.

**Verantwoording en organisatie**

Bij het ontwerpen van speerpunten voor Sift denkt de innovatie afdelig in de belangen en doelen van Aveleijn. De speerpunten worden geformuleerd in overleg met de besturende lagen van Aveleijn. Van de besturende lagen wordt ook verwacht dat zij een actieve houding aannemen en betrokken zijn bij Sift. Dit heeft een positief effect op de motivatie van werknemers. De functies van werknemers zijn variërend van de afdeling innovatie tot de verzorgenden. Om richting te geven aan de brainstorm en om de medewerkers te ondersteunen tijdens het brainstormen, formuleert de afdeling innovatie thema's die leidend zijn in de brainstorm.

**Innovatie team**
Het innovatie team bestaat uit verschillende functies, hiërarchische lagen en uit leden waar voorgestelde idee invloed op zal hebben. De uiteindelijke samenstelling van het innovatie team heeft een brede visie. Het innovatie team staat onder begeleiding van de afdeling innovatie. Extra aandacht wordt besteed aan de mogelijkheid om verwanten bij het innovatie team te betrekken om het belang van de cliënt te waarborgen.

**Evalueren en beoordelen van inzendingen**
De innovators zijn verantwoordelijk voor het plaatsen van de ideeën op het digitale platform van Sift, nadat deze zijn geformuleerd tijdens een brainstorm. Zij zijn ook het eerste aanspreekpunt voor medewerkers omtrent deze ideeën. Na de inzending van een idee is het belangrijk dat de innovator of de afdeling innovatie de inzender voorziet van terugkoppeling als een idee niet is geselecteerd door de afdeling innovatie. De inzender kan kiezen om geïnformeerd te worden over de verdere ontwikkelingen van het idee of niet. Sommige medewerkers waarderen de informatie over de voortgang van het idee en anderen hebben hier geen behoefte aan. Dit gebeurt op een respectvolle manier. Als een idee wel door de afdeling innovatie wordt geselecteerd voor verdere uitwerking, vind dit plaats middels het Stage-Gate systeem (Cooper, 1990). Het Stage-Gate systeem is een opeenvolging van stappen en controlepunten waarin een idee wordt ontwikkeld tot een volwaardige innovatie. Alvorens het idee wordt uitgewerkt wordt het idee geëvalueerd door het innovatie team of het idee een passende oplossing is voor het probleem waardoor een idee is ontstaan om de bredere context van de inzending in kaart te brengen.

**Implementatie en evaluatie van inzendingen**
Na het Stage-Gate systeem (Cooper, 1990) wordt experimenteren, met innovaties die uit Sift zijn ontstaan, mogelijk gemaakt. Hiervoor dient ruimte, tijd en geld beschikbaar worden gemaakt. Het olievlek principe heeft hierin zijn grondslag. Aangeraden wordt om de methode van evaluatie aan te passen aan de complexiteit van een innovatie. Om de deelnemers betrokken te houden zijn de resultaten van innovaties uit Sift op korte termijn zichtbaar voor de werknemers.
Tabel 6 geeft een schematische weergave van de ontwerpeisen en oplossingen in de eindversie van Sift.

*Tabel 6. Ontwerpeisen en voorgedragen oplossingen eindversie Sift*

| Onderdeel | Ontwerpeisen | Oplossingen |
|---|---|---|
| Platform | Gebruiksvriendelijk | Aansluitend bij (technische) vaardigheden van de gebruikers<br><br>Brainstorm momenten organiseren, ondersteund middels het gebruik van een innovatiebord of een agendapunt tijdens een werkoverleg |
| | Mogelijkheid tot interactie onder deelnemers | Interactieve momenten organiseren, ondersteund middels het gebruik van een innovatiebord.<br><br>Naast innovators zijn geïnteresseerde werknemers ook actief op het platform |
| | Aansluitend op de huidige manier van werken voor de deelnemers | Het digitale platform van Sift integreren met het bestaande medewerkers portaal |
| | Continuïteit | Innovatie challenge wekelijks onder de aandacht blijven brengen middels een brainstormsessie van 15 minuten. |
| Communicatie | Passend in de beleveniswereld van de medewerker | Gebruik van heldere taal, ondersteund door visualisatie.<br><br>Het gebruik van de naam ‘Sift’ en de term ‘jury’ vervangen voor ‘innovatie team’ |
| | Weergeeft het belang van innovatie | Periodiek het thema innovatie terug laten komen en belang vanuit zowel medewerker- als cliëntperspectief laten zien |
| | Platform is prominent aanwezig op het werknemersportaal | Medewerkers hebben regie om te kiezen welke berichten ze wel en niet willen ontvangen |
| Verantwoording en organisatie | Denken in belang en doelen van de organisatie | Speerpunten worden geformuleerd uit organisatiedoelen, aandachtspunten worden meegenomen uit overleggen met besturende lagen en uit de werkvloer |
| | Bieden van een kapstok | Bedenken van thema’s en het opstellen van kaders |
| | Actieve houding en betrokkenheid uit hogere hiërarchische lagen | Stellen van vragen uit belastingstelling uit hogere lagen |

| | | |
|---|---|---|
| Innovatie team | Multidisciplinair team | Het innovatie team bestaat uit verschillende functies, hiërarchische lagen en uit leden waar voorgestelde idee invloed op zal hebben. Extra aandacht wordt besteed aan de mogelijkheid om verwanten bij het innovatie team te betrekken |
| Evalueren en beoordelen van inzendingen | Erkenning van ingezonden problemen<br><br>Denken in bredere context van de inzending<br><br>Betrokken houden van de inzender | Respectvol omgaan met inzendingen, laten weten dat de inzending als waardevol wordt gezien<br><br>Onderzoeken welke andere factoren betrokken zijn en in acht genomen dienen te worden middels het Stage-Gate systeem (Cooper, 1990)<br><br>Afstemmen wat de verwachtingen zijn, hoe de inzender betrokken wil blijven en op welke manier terugkoppeling plaats vindt |
| Implementatie en evaluatie van inzendingen | Draaien van pilots<br><br>Op korte termijn zichtbare resultaten | Mogelijkheid bieden tot experimenteren door ruimte, tijd en geld beschikbaar te stellen. Kleinschalig beginnen en leren uit (tussen)evaluaties<br><br>Afstemmen met inzender hoe terugkoppeling plaatsvindt, gezamenlijk (tussen) resultaten bespreken |

# Hoofdstuk 6: Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten per deelvraag geëvalueerd. Bij de evaluatie van de deelvragen wordt gekeken naar de uitkomsten van de verschillende soorten interviews en hoe Aveleijn dit kan toepassen in de ontwikkeling van het innovatieproject. Vervolgens worden de theoretische en praktische implicaties besproken. In de theoretische implicaties worden de resultaten van de deelvragen vergeleken met de bestaande literatuur die is gebruikt in het theoretisch kader. In de praktische implicaties wordt de praktische bijdrage van het onderzoek belicht. Daarna worden de methodologische overwegingen bediscussieerd naar aanleiding van de sterke en zwakke punten van het onderzoek. Ten slotte worden de aanbevelingen gegeven voor vervolgstappen en vervolgonderzoek.

## 6.1 Deelvraag 1: "Wat zijn de eisen waar de innovatie challenge aan moet voldoen van stakeholders binnen Aveleijn bij de ontwikkeling en de implementatie van een innovatie challenge?''

Volgens medewerkers dient Sift een samenhangend geheel te zijn van verschillende onderdelen met een digitaal platform voor de innovators, en een niet-digitale manier van brainstormen voor de medewerkers. Medewerkers hechten waarde om betrokken te zijn tijdens het proces, waarbij de manier hoe gecommuniceerd wordt passend dient te zijn naar deelnemers toe. Aanvullend is de betrokkenheid van de manager die cruciaal is om een open houding te creëren tegenover de implementatie van Sift.

Opvallend is dat aanbevelingen die medewerkers gegeven hebben voor de opstelling van Sift (zie Tabel 2) deels overeenkomen met de randvoorwaarden met HCD-tools die Zuber en Moody (2018) hebben opgesteld (zie Tabel 1). Opmerkelijk is dat respondenten met name intrinsieke motivatoren benoemden om deelname te bevorderen. In de toepassingscontext van Aveleijn wordt een open oproep gedaan binnen de organisatie om deel te nemen aan Sift. Dit sluit aan met de bevinding van Chandler (2013) waarin benoemd wordt dat met name intrinsieke motivatie voor komt bij crowdsourcing die betrekking heeft op publieke participatie en communities. Aansluitend met de suggestie van Zhao en Zhu (2014) dienen de intrinsieke motivatie elementen geïncludeerd te worden binnen Sift om deelname te bevorderen. Als aanbeveling voor motiverende factoren werden door respondenten verschillende methoden benoemd, zoals om gebruik te maken van visualisatie en het opzetten van een kapstok om processen inzichtelijker te maken. Deze aanbevelingen komen overeen met de randvoorwaarde van Zuber en Moody (2018) om duidelijkheid te creëren in gestelde doelen en beschikbare middelen. Ook de aanbeveling om successen te delen komt in het model van Zuber & Moody terug in de vorm van positieve aanmoedigingen om vertrouwen te kweken. De aanbeveling om Sift onder de aandacht te blijven brengen komt terug in de bevinding van Gegenhuber (2020), deelnemers dienen betrokken te blijven, zelfs wanneer op het moment geen ideeën zijn. De medewerkers gaven aan veel waarde te hechten aan terugkoppeling vanuit het innovatieteam om op die manier gezien en gehoord te voelen. Deze bevinding is terug te vinden in het onderzoek van Fieseler et al. (2019) waar een gebrek aan relatieonderhoud leidt tot deelnemers die zichzelf beschouwd als een groep met weinig invloed, autonomie of inspraak.

## 6.2 Deelvraag 2 ''Wat kan Aveleijn leren van de ervaringen van andere zorgorganisaties met betrekking tot het ontwerpen en implementeren van innovatie challenges?''

Het wedstrijdelement en de titel van het de innovatie challenge kan snel een drempel vormen tot deelname onder medewerkers. Aansluitend hierop is het deelnemersperspectief uit het raamwerk van Zhao en Zhu (2014) waarbij eerst gekeken dient te worden naar wat deelnemers motiveert om deel te nemen aan probleemoplossende activiteiten. Om medewerkers te stimuleren tot deelname blijkt uit de resultaten van de interviews dat ingespeeld dient te worden op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Dit wordt vormgegeven door gebruik te maken van visuele ondersteuning en het mogelijk maken van interactie onder werknemers. Medewerkers worden vanuit het innovatieproject op verschillende manieren hierbij ondersteund, waaronder het opstellen van een kapstok/ thema's om sturing te geven. Externe partijen delen ook de mening met Fieseler et al. (2019) dat betrokkenheid, erkenning en terugkoppeling vanuit het innovatieteam (en eventueel lagen hogerop) motiverend werkt, doordat respons waardering ten opzichte van de medewerker laat zien. Zoals Piezunka en Dahlander (2019) aangaven, heeft een werkend feedbacksysteem invloed op het aantal gegenereerde ideeën door werknemers. Bij het opstellen van een innovatieteam werd geadviseerd om te streven naar diversiteit. Respondenten gaven de suggestie om verschillende functies, lagen en mogelijk externe partijen te betrekken in het geval dit nodig is. De betrokkenen verschillen afhankelijk van de ingezonden vraag, maar bestaan standaard uit een kernteam van medewerkers, de innovators en de afdeling innovatie. Het artikel van Gegenhuber (2020) sluit daarbij aan met de aanbeveling om een kleine groep deelnemers aan te stellen als kernteam. Taken van de innovatie afdeling zijn uiteenlopend, dit kan variëren tot het verzamelen en verder omlijnen van ideeën, het bepalen van thema's voor de kapstok en het beoordelen in hoeverre ingezonden ideeën gefaciliteerd moeten worden.

Volgens externe bedrijven vormen de grootste aandachtpunten voor het inzetten van een innovatie challenge de tijdsdruk op het werk, een onwetende en bescheidende houding onder werknemers met betrekking tot innovatie en de uitdaging dat niet iedere werknemer digitaal even vaardig is. Zoals Fiss (2007) aangaf heeft de houding die gebruikers hebben ten opzichte van het platform invloed op te vormgeving daarvan. Deze aandachtpunten zijn binnen Sift meegenomen door rekening te houden met de gestelde ontwerpeisen

## 6.3 Deelvraag 3: ''Aan welke kenmerken moet een innovatie challenge voldoen om gebruikt te worden door medewerkers van Aveleijn?''

Aveleijn is een gevarieerde langdurige zorgorganisatie, bestaand uit verschillende soorten clusters. Hierdoor is het niet mogelijk om in ieder cluster een innovatiebord te implementeren doordat iedere cluster zijn eigen werkwijze hanteert. De implementatie van een innovatiebord werkt dan niet even efficiënt. Een agendapunt tijdens een werkoverleg is een alternatief voor clusters met medewerkers die elkaar minder op de werkvloer zien, omdat zij bijvoorbeeld bij de cliënten thuis werken. De brainstorm wordt vormgegeven middels de kenmerken die in het onderzoek van Leigh en Leo (2003) worden benoemd. Om werknemers enthousiast te houden over innovatie vindt de brainstorm wekelijks plaats en niet dagelijks. Bij een dagelijks overleg is het risico aanwezig dat de werknemers hun enthousiasme verliezen. Om dezelfde reden is de brainstormsessie ook niet langer dan 15 minuten per keer. De duur van een brainstorm is in het artikel van Leigh en Leo (2003) niet ter sprake gekomen.

Op het platform zijn geïnteresseerde werknemers en innovators actief. Op deze manier worden alle werknemers betrokken bij het meedenken met ideeën op het platform die daar interesse in hebben. Uit de interviews werd geconcludeerd dat niet alle werknemers interesse hebben in innovatie. Op deze manier kunnen de geïnteresseerden toch betrokken worden bij de vorming van innovatieve ideeën. Het artikel van Ellmer (2018) beaamt dit door een menigte vrijwillig deel te laten nemen. Het digitale platform van Sift zal geïntegreerd worden in het huidige portaal waar de medewerkers in werken en prominent aanwezig zijn. Zo wordt voorkomen dat de medewerkers door een overvloed aan platform niet meer deelnemen aan het platform. Een overvloed aan berichtgevingen die volgens medewerkers niet relevant zijn, wordt voorkomen door de medewerkers de mogelijkheid te geven om typen mededelingen uit te zetten op het portaal.

De respondenten waren enthousiast over de mogelijkheid dat een verwant bij het innovatie team wordt betrokken om uit het belang van de cliënt te denken. Op deze manier wordt door het inzetten van verwanten ook externe partijen betrokken bij de samenstelling van een innovatieteam.

Een opmerkelijke bevinding kwam naar voren tijdens de uitvoering van de tweede focusgroep. Hierin werd benoemd dat niet iedere werknemer behoefte heeft om op de hoogte te blijven en mee te denken nadat zijn of haar idee is ingezonden. Dit komt niet overeen met de resultaten van de eerste deelvraag, daar werd juist benadrukt dat betrokkenheid en terugkoppeling belangrijke factoren vormen voor de motivatie. Dit benadrukt weer het belang voor het innovatie team om met deelnemers van Sift goed af te stemmen hoe de terugkoppeling vormgegeven dient te worden.

## 6.4 Theoretische en praktische implicaties

In de volgende paragrafen worden de theoretische en praktische implicaties van dit onderzoek besproken. Bij de theoretische implicaties wordt gekeken naar de overeenkomsten en verschillen in dit onderzoek ten opzichte van bestaande literatuur. Bij de praktische implicatie wordt gekeken hoe de verkregen resultaten van waarde kunnen zijn, en wat dit betekent voor in de praktijk van Aveleijn.

### 6.4.1 Theoretische implicaties

Ter voorbereiding op het onderzoek is in het theoretisch kader op basis van de huidige literatuur met betrekking tot innovatieprojecten. De literatuur focust zich op soorten crowdsourcing en hoe deze verlopen, welke ontwerpelementen onderdeel vormen bij een crowdsourcing platform, waarom inspraak van belang is tijdens crowdsourcing processen en hoe dit vervolgens het beste toegepast kan worden. De bevindingen van dit onderzoek dragen bij aan de kennis hoe crowdsourcing geïmplementeerd kan worden binnen langdurige zorgorganisaties. Alhoewel alle organisaties uniek zijn, kunnen zij de resultaten van dit onderzoek testen aan hun eigen bevindingen. De praktische aspecten en samenhang tussen de onderdelen van een innovatieproject binnen Aveleijn zijn daarbij in beeld gebracht, waaronder het opstellen van een platform passend binnen de organisatie om ideeën te verzamelen, wie betrokken zijn tijdens de uitvoer en welke verantwoordelijkheden daarbij horen, hoe communicatie vormgegeven wordt tussen deelnemers en het innovatieteam, en tot slot hoe ideeën geïmplementeerd en geëvalueerd dienen te worden.

Een aantal bevindingen uit dit onderzoek worden niet in de literatuur beschreven of zijn tegenstrijdig met elkaar. Onderdeel hiervan is de aanbeveling om innovatieve sessies kort en krachtig vorm te geven om de creatieve geest scherp te houden. Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat een digitaal platfom als onderdeel van crowdsourcing niet als de ideale methode wordt gezien om werknemers te bereiken. Dit in verband met het verschil in digitale vaardigheden tussen medewerkers. Het onderzoek van Ellmer en Reichel (2018) identificeert 5 centrale rollen binnen crowdsourcing, waarbij een interactief digitaal platform één van de rollen speelt. Dit verschil kan worden verklaard door de doelgroep waar het platform aanvankelijk voor bedoeld was. Respondenten van intern Aveleijn geven aan dat zorgmedewerkers overspoeld raken met (technische) nieuwigheden, terwijl de primaire focus met name ligt op het verlenen van zorg aan cliënten. Een actieve bijdrage op een innovatief platform wordt snel gezien als een bijzaak.
Hetzelfde onderzoek van Ellmer en Reichel (2018) beschrijft drie verschillende besturingssystemen van crowdsourcing. Op basis van de gegevens uit de resultaten past het gemeenschapssysteem, waarbij inzendingen worden beoordeeld door de platformgemeenschap het meest bij de wensen vanuit de respondenten van Aveleijn, terwijl voorheen uit werd gegaan van een ideeën competitie. Ook hier blijkt uit de resultaten dat deelname tot een wedstrijd gezien kan worden als bijzaak en dat medewerkers zich snel afvragen of hun ideeën wel goed genoeg zijn voor een competitie. Aanvullend is dat motivatie van medewerkers met name intrinsiek ligt wat niet goed aansluit bij een ideeën competitie.

Bij aanvang van het onderzoek was nog niet duidelijk welke mogelijke risico's spelen bij het opzetten van crowdsourcing. De bevindingen hierover sluiten deels aan met de literatuur, zoals het raamwerk van Ellmer en Reichel (2018) waarin kansen en risico's van crowdsourcing worden beschreven. Dit onderzoek wees uit naar de factoren tijd, gebrek aan digitale vaardigheden en kennis over innovatie als belangrijkste risicofactoren bij het opzetten van een crowdsourcingproject. Deze factoren komen overeen met de resultaten van dit onderzoek en zijn terug te vinden in het raamwerk.
In het onderzoek van Benbya en Leidner (2017) zijn een aantal ontwerpelementen in platformen geschetst die het genereren van waarde creatie versterken. Deze ontwerpelementen worden echter uitsluitend gekoppeld aan technologische voorzieningen. Daarnaast komt uit de resultaten naar voren dat respondenten met name intrinsieke motivatoren stimulerend vinden werken, in tegenstelling tot de extrinsieke motivatoren die beschreven worden in de studie van Benbya en Leidner (2017). De

ontwerpelementen om ideeën te kunnen promoten en te delen, en de mogelijkheid om een open oproep te doen voor het werven van ideeën komt wel overeen met de resultaten uit het onderzoek.

Tot slot komt ook een deel van de resultaten wel overeen met de bevindingen uit de literatuur. Het onderzoek van Brabham (2013) maakt onderscheid tussen vier verschillende soorten vormen van crowdsourcing. De resultaten geven echter aan dat respondenten het inzetten van crowdsourcing zien als een mogelijke combinatie van de vier soorten crowsourcing, met nadruk op kennisontdekkingsmanagement en peer-gescreende activiteit. Bij kennisontdekkingsmanagement wordt gezamenlijk gewerkt aan de ontwikkeling van bredere kenniskaders. Bij peer-gescreende activiteit worden zo veel mogelijk ideeën verzameld om vervolgens een selectie te maken van de meest toepasselijke ideeën. Tijdens Sift vindt dit gedurende het hele traject plaats tijdens interactieve sessies en terugkoppelingen.

Het onderzoek van Zuber en Moody (2018) beschrijft welke randvoorwaarden ondersteuning bieden onder verpleegkundigen tijdens het doorlopen van veranderingen en innovatieve processen. De aanbevelingen die in de interviews worden benoemd met betrekking tot het creëren van duidelijkheid over doelen en beschikbare middelen, mogelijkheid tot experimenteren, het ervaren van vooruitgang op korte termijn, voorzien positieve aanmoedigingen sluiten aan bij de literatuur. Ook de voorbeelden die werden gegeven vanuit respondenten om de randvoorwaarden vorm te geven komen overeen met de voorbeelden die in het model van Zuber en Moody (2018) worden benoemd. De randvoorwaarden uit het model van Zuber en Moody (2018) met betrekking tot persoonlijke behoefte tot het komen van oplossingen en het toereiken van uitdagingen met een betekenisvol doel kwamen ook naar voren in het onderzoek, echter zagen respondenten van het onderzoek dit meer vanuit het perspectief en het belang van de cliënt.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat medewerkers behoefte hebben om betrokken te blijven binnen innovatieve processen, zodra ze een inzending hebben gedaan. Dit komt overeen met de bevindingen in de huidige literatuur, waarbij het onderzoek van Pienunka en Dahlander (2019) aangeeft dat een goede relatie tussen de organisatie en de werknemers een belangrijke factor vormt die invloed heeft op het aantal ideeën van werknemers. Deze bevinding is terug te vinden in de resultaten van dit onderzoek waaruit blijkt dat veel waarde wordt gehecht aan terugkoppeling en betrokkenheid vanuit het innovatieteam en hogere lagen van de organisatie.

### 6.4.2 Praktische implicaties

Dit onderzoek is relevant voor langdurige zorgorganisaties die een crowdsourcing project willen starten en implementeren in de praktijk. Met de uitvoering van dit onderzoek is gekeken naar wat de houding is van werknemers binnen Aveleijn ten opzichte van innovatieve processen en welke belangen ze hebben bij het oprichten van crowdsourcing processen. Aanvullend hierop is ook gekeken hoe externe organisaties omgaan met innovatieve processen, welke lessen hieruit getrokken kunnen worden en hoe dit toegepast kan worden in dit onderzoek. Ten slotte is een prototype ontwikkeld die gebaseerd is op de resultaten van het onderzoek, en als handvat gebruikt kan worden tijdens het opzetten van een crowdsourcing project.

Managers van zorgorganisaties kunnen het innovatieve vermogen en deelname van zorgmedewerkers door middel van laagdrempelige en interactieve brainstormsessies verhogen. Dit dient gefaciliteerd te worden met inspirerende bijeenkomsten waarbij deelnemers op persoonlijk gebied kunnen groeien. Aanvullend is om een innovatie visie te ontwikkelen, zowel op de werkvloer als besturende lagen binnen de zorgorganisatie. Bij het inzetten van het innovatieproject wordt sterk aanbevolen om kleinschalig te beginnen. Bij uitbreiding van innovatieprocessen dient per afdeling gekeken te worden hoe de vormgeving van innovatieprocessen uit gaat zien. Dit om het passend te maken per locatie. Als men een brede visie wil hanteren tijdens het innovatieproces dienen multidisciplinaire teams opgezet te worden.

Tot slot dient een innovatief denkproces als visie gevormd te worden onder werknemers om deelname tot innovatieve processen te vergroten. Om de ontwikkeling van deze visie te stimuleren kunnen zorgorganisaties bijeenkomsten organiseren. Bij deze bijeenkomsten doen medewerkers kennis op over innovatie, en kunnen zij op persoonlijk iets halen. Van belang is om deelname laagdrempelig te houden.

## 6.5 Aanbevelingen voor Aveleijn

Aan de hand van de bevindingen in dit onderzoek zijn een aanbevelingen geformuleerd voor zorgorganisatie Aveleijn. De resultaten van dit onderzoek omvatten beschrijvingen die niet altijd aansluiten bij de verwachtingen van de opdrachtgever die bij aanvang van het onderzoek aanwezig waren. De aanname is gedaan dat een wedstrijdelement en een digitaal platform criteria vormden van de innovatie challenge. Uit de resultaten van de interviews bleek echter dat deze criteria niet passend zijn bij de houding en verwachtingen van medewerkers binnen Aveleijn. Het inzetten van een wedstrijdelement blijkt daarbij niet de beste methode te zijn om medewerkers meer te motiveren, doordat het met name op intrinsieke vlak blijkt te liggen. Het is voor Aveleijn daarom van belang om een afweging te maken of ze het wedstrijdelement willen toevoegen bij het crowdsourcing proces.

Om een brede visie onder het innovatieteam te realiseren is het voor Aveleijn van belang om zo veel mogelijk functies hierbij te betrekken. In de kern vormen individuen zoals medewerkers, de afdeling innovatie en de innovatietafel met managers altijd het innovatie team. Een duidelijk plan hoe een innovatie team te werk gaat, maakt het mogelijk dat een innovatie team efficiënt werkt. De pilots functioneren als testmoment om de vormgeving te verfijnen, waaronder het moment waarop innovatiesessies van een innovatie team beginnen, hoelang een sessie duurt en wie betrokken zijn bij het vormen van het innovatieteam.

Door samen te brainstormen, ondersteund door een simpele visuele weergave, kunnen medewerkers elkaar enthousiasmeren en inspireren. Enkele suggesties zijn gedaan hoe de brainstormsessies vormgegeven kunnen worden. Het is echter nog onduidelijk welke methoden het beste werken voor de verschillende soorten clusters. Daarnaast is het nog onduidelijk of de trainingen voor het geven van brainstormsessies uitbesteed dient te worden aan externe partijen, of dat Aveleijn hier zelf in kan voorzien. Aveleijn zou hier meer onderzoek naar kunnen doen door te kijken vanuit het perspectief van maatwerk: wat sluit het beste aan bij de wensen van medewerkers? En in hoeverre kan Aveleijn ondersteuning bieden, en wanneer is het inzetten van externe partijen van belang? Ten slotte wordt aanbevolen om te onderzoeken welke communicatiemiddelen Aveleijn het beste kan gebruiken om succesverhalen over te brengen op medewerkers.

In dit onderzoek geadviseerd om een digitaal platform van Sift te ontwerpen en te implementeren in het bestaande medewerkersportaal. Op het digitale platform kunnen innovators ideeën plaatsen en met elkaar in discussie gaan. Daarnaast dient het platform toegankelijk te zijn voor medewerkers die geïnteresseerd zijn in innovatie en Sift. Op basis hiervan zouden vervolgstappen gezet kunnen worden om te bepalen hoe het platform geïntegreerd kan worden in het bestaande portaal, en hoe het platform wordt vormgegeven zodat het in overeenstemming is met de functies, kenmerken en doelen van Sift (Zhao & Zhu, 2014).

Ten slotte is het gesuggereerde Stage-Gate systeem (1990) niet specifiek ontworpen voor langdurige zorgorganisaties die bezig willen gaan met innovatieve processen. Bij het gebruiken van het Stage-Gate systeem kan Aveleijn onderzoeken of stappen aangepast dienen te worden zodat ze beter aansluiten bij het proces van Sift. In fase 3 wordt bijvoorbeeld een businessplan ontwikkeld. Voor Aveleijn is het ontwikkelen van een businessplan niet relevant, maar een kosten-baten analyse kan dat bijvoorbeeld wel zijn.

## 6.6 Methodologische overwegingen en limitaties

De interne validiteit in het onderzoek is gewaarborgd door enkele sterke punten. Ten eerste zijn alle 17 interviews en twee focusgroepen uitgevoerd door beide onderzoekers. De onderzoekers hebben de rollen hoofdinterviewer en assistent interviewer in gelijke mate vervuld. Dit gaf de mogelijkheid om het script zorgvuldig aan te houden, en gaf ook de ruimte voor de assistent interviewer om aanvullende vragen te stellen aan de respondent. Voordat het eerste interview werd gehouden heeft een pilot interview plaats gevonden met een familielid van één van de onderzoekers. Op basis van deze pilot konden de onderzoekers oefenen met interviewvaardigheden, en werden de vragen getest op duidelijkheid en inhoudelijkheid.

Vanwege COVID-19 werden de interviews online afgenomen. Dit gaf de gelegenheid om de interviews op te nemen in een video opname. Doordat ook beeldmateriaal beschikbaar was konden de onderzoekers later tijdens het transcriberen lichaamstaal en intonatie beter interpreteren. Daarnaast bood het een leermoment door te kijken naar lichaamstaal van zowel de respondent als van de onderzoekers zelf. De onderzoekers hebben memo's gemaakt van opvallende zaken en nieuwe inzichten binnen het onderzoek. Daarnaast werden de memo’s tussendoor gebruikt om het proces van het onderzoek bij te houden, met als doel dat de onderzoekers transparant zijn naar elkaar. Als voorbeeld vond na ieder interview een korte evaluatie plaats waarin de onderzoekers met elkaar hoofdlijnen hebben besproken en elkaar hebben voorzien in feedback. Vervolgens zijn deze direct toegepast bij de eerstvolgende data verzamelingen. Deze samenwerking bood ook de gelegenheid om resultaten te bespreken en samen te brainstormen over mogelijke oplossingen.

Tijdens de focusgroepen heeft de opdrachtgever ook de mogelijkheid gekregen om zelf te reageren. Hierdoor heeft mogelijk sturing plaatsgevonden richting een bepaalde oplossing, wat de resultaten kan beïnvloeden. Hoewel een focusgroep de mogelijkheid biedt voor deelnemers om breed in discussie te gaan, is de mogelijkheid om dieper in discussie te gaan minder aanwezig in vergelijking met een een-op-een interview. Ook heeft een focusgroep als aandachtspunt de mogelijkheid dat niet alle meningen van de respondenten duidelijk naar voren komen wanneer andere respondenten prominenter aanwezig zijn.

Het grote aantal respondenten is een sterk punt van het onderzoek, echter hadden de onderzoekers liever een gevarieerdere groep gehad door meer respondenten te includeren die juist weinig affiniteit hebben met innovatie. De respondenten in het onderzoek zijn met name mensen die affiniteit hebben met innovatie, of in ieder geval graag over willen praten. Zij voelden zich geroepen tot deelname in het onderzoek. De medewerkers die zich niet geroepen voelden hadden een waardevolle generalisering van de onderzoekspopulatie kunnen zijn.

## 6.7 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Uit de resultaten van de interviews zijn motiverende methodieken opgesteld vanuit het perspectief van medewerkers van Aveleijn. Opvallend is dat de benoemde motiverende methodieken uitsluitend betrekking hebben op intrinsieke motivatie. Op basis hiervan zou een vervolgonderzoek opgesteld kunnen worden om te achterhalen of begeleiders alleen op intrinsiek vlak gemotiveerd moeten worden om het meeste effect te bereiken. Een discussie kan daarbij gevoerd worden met uitsluitend begeleiders om te achterhalen waar de intrinsieke motivatie dan precies ligt, hoe dit het beste vormgegeven kan worden en of eventueel extrinsieke motivatoren kunnen werken. De resultaten van dit vervolgonderzoek kunnen interessant zijn voor toekomstige projecten binnen zorgorganisaties waarbij actieve participatie van zorgmedewerkers van belang zijn.

Naar aanleiding van de resultaten is geconcludeerd dat een feedback systeem, volgens de onderzoeken van Benbya en Leidner (2016) en Piezunka en Dahlander (2019), gedeeltelijk overeenkomt met een feedbacksysteem die past bij de wensen van de stakeholders van Aveleijn. In de eindversie van Sift is een feedbacksysteem ontwikkeld, waarbij medewerkers met elkaar in gesprek gaan over een idee op een digitaal platform. Vervolgens kan het idee mogelijk worden afgewezen, doordat het idee niet wordt toegewezen aan een innovatie team. Het innovatie team doet onderzoek naar de bredere context van een ingezonden idee. In de bovengenoemde onderzoeken wordt geen onderzoek gedaan naar de bredere context van het idee. Het onderzoek van Benbya en Leidner (2016) benadrukt echter wel de mogelijkheid van een digitaal platform. Een vervolgonderzoek kan opgesteld worden hoe onderzoek naar de bredere context van een ingezonden idee het beste kan worden vormgegeven. Gekeken kan worden naar hoe een onderzoek naar een bredere context invloed heeft op de motivatie van deelnemers van Sift. Onderzoek naar de bredere context van een idee kan een andere oplossing voor een probleem vinden, dan de inzender heeft bedacht. De resultaten van het onderzoek kunnen interessant zijn voor zorgorganisaties die een soortgelijke interne crowdsourcing als Aveleijn willen ontwikkelen.

# Hoofdstuk 7: Conclusie

In dit onderzoek is een antwoord gezocht op de hoofdontwerpvraag: “Wat is nodig om een innovatie challenge voor alle werknemers te ontwerpen en te implementeren over de gehele organisatie van Aveleijn?'' Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij verschillende interviews zijn afgenomen bij werknemers van Aveleijn, externe bedrijven en aanvullingen zijn gedaan uit literatuurstudies. De resultaten hebben geleid tot een voorstel naar Aveleijn die vormgegeven is middels een prototype: Sift.

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat het wedstrijdelement van een innovatie challenge niet de beste methode is om medewerkers te motiveren tot actievere deelname binnen innovatieve processen. Om in te spelen op de motivatie van medewerkers dient bij Sift aandacht besteed te worden op intrinsieke motivatoren van de werknemers. Aanvullend zijn uit de resultaten van dit onderzoek ontwerpeisen met voorgestelde oplossingen voor Sift aangesteld. Het platform voor de verzameling en bespreking van ideeën wordt zowel digitaal als offline aangeboden, per cluster wordt vervolgens bekeken welke manier van idee verzameling het beste aansluit bij de medewerkers. De innovator vervult tijdens de brainstorm een begeleidende rol, en communiceert met de afdeling innovatie over ingezonden ideeën. De afdeling innovatie ontwikkelt daarbij thema's die leidend zijn binnen Sift. De resultaten wijzen uit dat terugkoppeling naar medewerkers toe en betrokkenheid vanuit de organisatie belangrijk zijn voor de motivatie van de respondent. Voor verdere uitwerking wordt een innovatie team samengesteld voor de evaluatie en implementatie van het idee. De implementatie van een idee vindt plaats vanuit het olievlek principe.

Geconcludeerd wordt dat ingespeeld dient te worden op intrinsieke motivatoren en de beleveniswereld van de medewerkers, waarbij toepassing van Sift met multidisciplinaire innovatie teams en een cluster specifieke aanpak uitgevoerd dient te worden voor een effectieve implementatie binnen Aveleijn.

# Hoofstuk 8: Referentielijst


Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297-1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

Aveleijn. (2020a). *Voortgangsrapportage innovatie van gadget naar zorginterventie*.

Aveleijn (2020b, m. *Jaarverslag Aveleijn 2019*.

Benbya, H., & Leidner, D. (2017). Harnessing Employee Innovation in Idea Management Platforms: Lessons from Allianz UK. *MIS Quarterly Executive*, *Forthcoming*.

Benbya, H. L., D. (2016). Harnessing employee innovation in internal crowdsourcing platforms: lessons from Allianz UK. In: ICIS.

Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. (2013). Using the crowd as an innovation partner. *Harv Bus Rev*, *91*(4), 60-69, 140.

Brabham, D. C. (2010). Moving the crowd at threadless: motivations for participation in a crowdsourcing application. In (Vol. 13(8), pp. 1122-1145): Information, Communication & Society.

Brabham, D. C. (2013). *Crowdsourcing*. MIT press.

Chandler, D. K., A. (2013). Breaking monotony with meaning: motivation in crowdsourcing markets. In (Vol. 90, pp. 123-133): Journal of economic behaviour & organization.

Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, *33*(3), 44-54. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I

Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, *47*, 1154-1191. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, *29*(3), 392-409. https://doi.org/10.2307/2393031

Delaney, D. G., Sperling, C. D., Adams, C. S., & Leung, B. (2008). Marine invasive species: validation of citizen science and implications for national monitoring networks. *Biological Invasions*, *10*(1), 117-128. https://doi.org/10.1007/s10530-007-9114-0

Ebner, W., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2009). Community Engineering for Innovations: The Ideas Competition as a Method to Nurture a Virtual Community for Innovations. *R&D Management*, *39*, 342-356. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00564.x

Ellmer, M., & Reichel, A. (2018). *Crowdwork from an HRM Perspective - integrating Organizational Performance and Employee Welfare*. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32283.36649

Fieseler, C., Bucher, E., & Hoffmann, C. P. (2019). Unfairness by Design? The Perceived Fairness of Digital Labor on Crowdworking Platforms. *Journal of Business Ethics*, *156*(4), 987-1005. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3607-2

Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of management review*, *32*(4), 1180-1198.

Forte, A., Larco, V., & Bruckman, A. (2009). Decentralization in Wikipedia Governance. *Journal of Management Information Systems*, *26*(1), 49-72. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260103

Galloway, A., Tudor, M., & Vander Haegen, M. (2006). The Reliability of Citizen Science: A Case Study of Oregon White Oak Stand Surveys. *Wildlife Society Bulletin*, *34*, 1425-1429. https://doi.org/10.2193/0091-7648(2006)34[1425:TROCSA]2.0.CO;2

Gegenhuber, T., Ellmer, M., & Schüsser, E. (2020). Microphones, not megaphones: Functional crowdworker voice regimes on digital work platforms. In: Human Relations.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods - FIELD METHOD*, *18*, 59-82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Heerkens, H. v. W., Arnold. (2017). *Systematisch managementproblemen oplossen*. Noordhoff Uitgevers.

Hirschman, A. O., & American Council of Learned, S. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.

Howe, & Jeff. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, *14*.

Jain, R. (2010). Investigation of Governance Mechanisms for Crowdsourcing Initiatives.

Jeppesen, L., & Frederiksen, L. (2006). Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments. *Organization Science - ORGAN SCI*, *17*, 45-63. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0156

Jeppesen, L., & Lakhani, K. (2013). Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0491

Keen, A. (2007). *The Cult of the Amateur: How Today's Internet is Killing Our Culture and Assaulting Our Economy*. Nicholas Brealey.

Kirchner, S., & Schüßler, E. (2019). The Organization of Digital Marketplaces: Unmasking the Role of Internet Platforms in the Sharing Economy. In. https://doi.org/10.1017/9781108604994.006

Kittur, A., Chi, E., & Suh, B. (2008). *Crwodsourcing User Studies With Mechanical Turk*. https://doi.org/10.1145/1357054.1357127

Leigh, T., & Leo, F. B. (2003). Improving the Creativity of Organizational Work Groups [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, *17*(1), 96-111.

Leimeister, J. M., Huber, M., Bretschneider, U., & Krcmar, H. (2009). Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competition. *Journal of Management Information Systems*, *26*, 197-224. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260108

Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). Managing Crowds in Innovation Challenges. *California Management Review*, *56*. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.4.103

Malhotra, A., Majchrzak, A., Kesebi, L., & Looram, S. (2017). Developing innovative solutions through internal crowdsourcing. *MIT Sloan Management Review*, *58*, 73-79.

Morrison, E. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, *5*, 373-412. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506

Patton, M. Q., & Ralph Erskine Conrad Memorial, F. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications.

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, *24*(3), 45-77. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302

Piezunka, H., & Dahlander, L. (2019). Idea Rejected, Tie Formed: Organizations' Feedback on Crowdsourced Ideas. *The Academy of Management Journal*. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0703

Poetz, M., & Schreier, M. (2012). The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas? *Journal of Product Innovation Management*, *29*, 245-256. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00893.x

Poolton, J., & Ismail, H. (2000). New developments in innovation. *Journal of Managerial Psychology*.

Riedl, C., Blohm, I., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2010). *Rating scales for Collective Intelligence in Innovation Communities: Why quick and Easy Decision Making Does not Get IT Right*.

Rivkin, J., & Siggelkow, N. (2003). Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. *Management Science*, *49*, 290-311. https://doi.org/10.1287/mnsc.49.3.290.12740

Seidman, I. (2019). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences, 5th edition*.

Sharma, A. (2010). Crowdsourcing Critical Success Factor Model: Strategies to harness the collective intelligence of the crowd. *London School of Economics (LSE), London*, 1-22.

Spencer, D. G. (1986). Employee Voice and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, *29*(3), 488-502. https://doi.org/10.2307/256220

Ulrich, K., & Eppinger, S. (2003). *Product Design and Development*.

Voehl, F., & Harrington, H. (2010). Innovation in Health Care. *International Journal of Innovation Science*, *2*(1), 13-27. https://doi.org/10.1260/1757-2223.2.1.13

Von Hippel, E. (2006). *Democratizing innovation*. the MIT Press.

Vukovic, M. (2009). Crowdsourcing for enterprises.

Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. *Contemp Manag Res*, *5*. https://doi.org/10.7903/cmr.1145

Wilkinson, A., Dundon, T., & Marchington, M. (2013). Employee Involvement and Voice. In (pp. 268-288). https://doi.org/10.1002/9781119208235.ch13

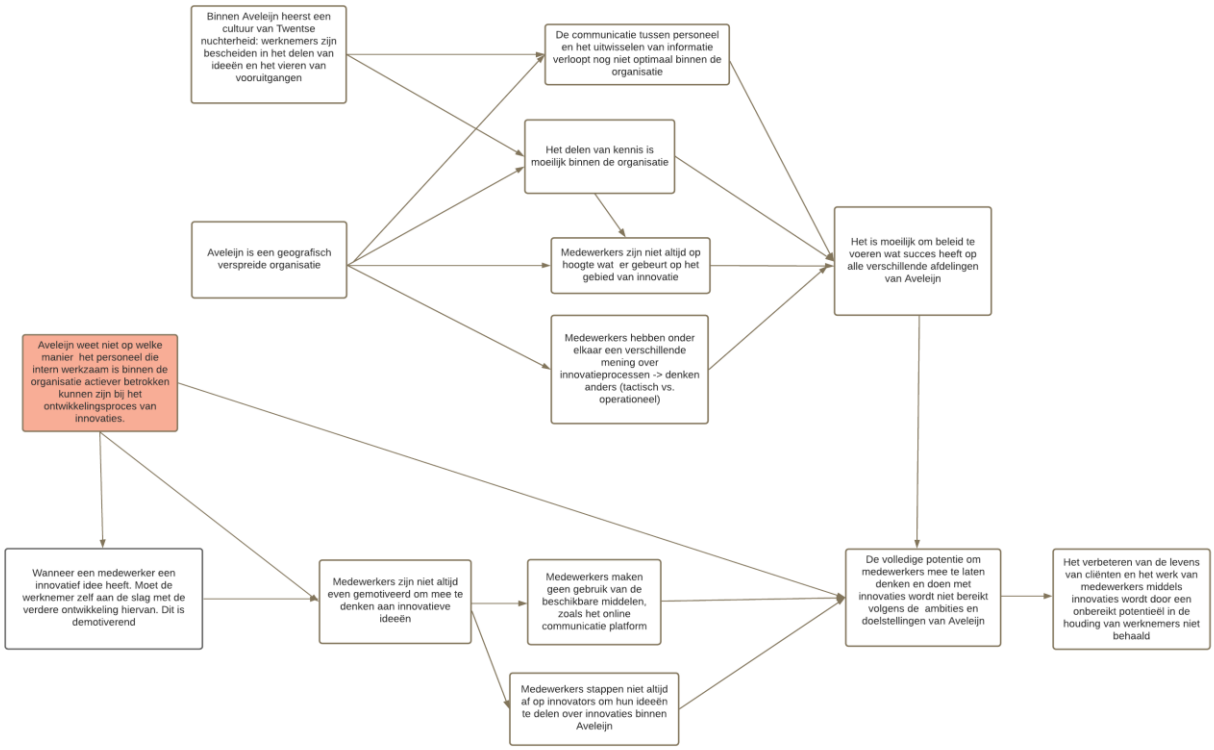
Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods, applied social research. *Methods series*, *5*.

Zhao, Y., & Zhu, Q. (2014). Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction. *Information Systems Frontiers*, *16*(3), 417-434.

Zuber, C. D., & Moody, L. (2018). Creativity and innovation in health care. *Nursing administration quarterly*, *42*(1), 62-75.

Zuchowski, O., Posegga, O., Schlagwein, D., & Fischbach, K. (2016). Internal Crowdsourcing: Conceptual Framework, Structured Review and Research Agenda. *Journal of Information Technology*. https://doi.org/10.1057/jit.2016.14

# Bijlage 1: Probleemkluwen Aveleijn



# Bijlage 2: Ontwerpelementen voor waarde creatie bij innovatie processen (Benbya and Leidner, 2016)

| **Funtionality and technology features of internal crowdsourcing platforms** | | | |
|---|---|---|---|
| Functionality | Technology features | Description | References |
| Gamification | Digital currency | Allows participation to earn point or virtual currency which can be converted to purchase points of prizes | Benbya and Van Alstyne (2011), Benya (2015); Goes, Guo, and Lin (2016) |
| | Leaderboards and badges | Allows the firm to rank participants based on their contributions by displaying an online profile and reputation score | |
| Idea generation | Open call/idea campaign | Allow the firm to collect ideas from internal crowds via a call. The firm defines the purpose of the call (problem a deadline and invites participants) | Elerud-Tryde and Hooge (2014); Morgan and Wang (2010) |
| | Idea creation | Provides a template for describing an idea and its purpose it includes various sections; title, problem or opportunity, how the idea works, expected benefits, method of implementation | |
| Idea evaluation | Rating scales | Provides rating mechanisms with scales ranging from a simple 5-star rating, to a complex rating involving scales reflecting different traits of idea quality | Riedl, Blohm, Leimeister, Kremd (2010); Blohm, Riedl, Füller, and Leimeister (2016) |
| | Idea voting & commenting | Allows participants to vote (up and down) which provides an indivation of idea support by the internal crowd | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Automated idea graduation | Enables idea graduation; there are six main stages an idea can go through: new, further work required, under implementation, implementation via project, implemented and not taken up | |
| Idea refinement & selection | Idea promotion & collaboration | Allows idea sharing with selected participants to start a conversion around the idea | Chen etal. (2009) Soukhouroukouva et al (2012) Blohm, Riedl, Füller, and Leimeister (2016) |
| | Idea trading | Allows participants to trade stocks on a virtual marketplace to use as indicators for the possible success of the different new product ideas | |

# Bijlage 3: Interviewscript stakeholders Aveleijn

Beste meneer/mevrouw,
Ten eerste bedankt voor het deelnemen aan ons onderzoek. Wij zijn Ellen en Toby, beide studenten gezondheidswetenschappen aan de Universiteit Twente. Voor het afronden van onze studie zijn wij bezig met de bachelor opdracht en doen wij onderzoek naar een medewerker-gedreven innovatie door een innovatie challenge bij Aveleijn. Wij hebben de volgende onderzoeksvraag:
*"Wat is ervoor nodig om een innovatie challenge voor alle werknemers op te stellen en te implementeren over gehele organisatie van Aveleijn?"*

Voor ons onderzoek willen wij medewerkers met verschillende functies bij Aveleijn spreken om meer inzicht te krijgen in hun visie op een innovatie challenge bij Aveleijn. Met de antwoorden op de vragen kunnen wij een prototype ontwerpen voor een innovatie challenge bij Aveleijn.

Met het geven van antwoorden in dit interview gaat u akkoord met het gebruik van uw antwoorden. De gegevens worden vertrouwelijk behandeld en niet gedeeld met derden. Verder zullen de gegevens anoniem worden verwerkt. Indien u dat wilt, kan het interview op ieder moment worden stopgezet. Wij willen graag audio-opnamen maken van het interview. Na het transcriberen van het interview, zullen de transcripten met u worden gedeeld, zodat u dit kan controleren en suggesties kan doen voor veranderingen. Nadat het onderzoek is afgerond, zullen de transcripten worden verwijderd.

Het interview zal door ons twee worden afgenomen. Hierin is (naam hoofdinterviewer) de hoofdinterviewer en (naam assistent interviewer) de assistent interviewer.
Het afnemen van het interview duurt ongeveer 50 minuten. Voor vragen over het onderzoek kunt u contact opnemen met iemand van ons op het volgende email adres: t.t.broeders@student.utwente.nl

Is het proces volgens u duidelijk, en gaat u akkoord met dat het interview vanaf nu wordt openomen? (Antwoord)

* Start opname *

Het is vandaag *datum*, voor dit interview spreken wij vandaag met … van organisatie ….
Het proces en het doel van dit interview en het onderzoek zijn uitgelegd aan de respondent, gaat u hiermee akkoord en vindt u het goed dat het interview wordt opgenomen? (Antwoord)

1. **Introductie**
   a. Kunt u meer vertellen over u functie als werknemer/manager binnen Aveleijn?

2. **Status quo innovatie management**
   a. In hoeverre vindt u uzelf innovatief?
   b. In hoeverre vindt u zorgorganisatie Aveleijn innovatief?
   c. Hoe zou u de huidige situatie met betrekking tot innovatie anders willen zien?
   d. In hoeverre weten medewerkers momenteel waar ze terecht kunnen met (innovatieve) ideeën binnen de organisatie?
   e. Hoe denkt u dat het toepassen van een innovatie challenge invloed kan hebben op Aveleijn?

3. **Innovatie challenge**
   a. Hoe zou een innovatie challenge volgens u ontworpen kunnen worden, zodat medewerkers gemotiveerd zijn om er gebruik van te maken?
   b. Hoe ziet u het verloop van een innovatie challenge voor u?

c. Wie kunnen eraan meedoen?
d. Wie houdt er overzicht over/ dient het te organiseren/ coördineren
e. Hoe zou het evalueren van de ingezonden ideeën eruit kunnen zien?
    1. Hoe zou het kiezen van het beste idee eruit kunnen zien?
    2. Wie zijn er betrokken tijdens het kiezen van het idee?
    3. Hoe zou het geven van feedback eruit kunnen zien?
    4. Hoe zou de implementatie van een idee eruit kunnen zien?
    5. Hoe kan Aveleijn mensen daarin steunen?
f. Wat zijn uw verwachtingen, nadat het idee is geplaatst op het platform van de innovatie challenge?

**4. Verwachting van werknemers ten opzichte van Aveleijn bij een innovatie challenge**

a. Op welke manieren kan Aveleijn als organisatie u ondersteunen om actief deel te nemen van de innovatie challenge?
b. Wat zou voor u of uw college redenen zijn om deel te nemen aan een innovatiechallenge?
c. Zijn er redenen waarom u er niet voor zou kiezen om deel te nemen aan de innovatie challenge?

**5. Afsluiting 5**

a. Heeft u verder nog opmerkingen die voor het interview interessant kunnen zijn?
b. Heeft u verder nog vragen?

We zijn gekomen op het eind van het interview. Wij willen u erg bedanken voor uw tijd en deelname aan ons onderzoek.

*Stoppen opname*

# Bijlage 4: Interviewscript externe bedrijven

Beste meneer/mevrouw,
Ten eerste bedankt voor het deelnemen aan ons onderzoek. Wij zijn Ellen en Toby, beide studenten gezondheidswetenschappen aan de Universiteit Twente. Voor het afronden van onze studie zijn wij bezig met de bachelor opdracht en doen wij onderzoek naar een medewerker-gedreven innovatie door een innovatie challenge bij Aveleijn. Wij hebben de volgende onderzoeksvraag:
*"Wat is ervoor nodig om een innovatie challenge voor alle werknemers op te stellen en te implementeren over gehele organisatie van Aveleijn?"*

Voor ons onderzoek willen wij medewerkers met verschillende functies bij Aveleijn spreken om meer inzicht te krijgen in hun visie op een innovatie challenge bij Aveleijn. Met de antwoorden op de vragen kunnen wij een prototype ontwerpen voor een innovatie challenge bij Aveleijn.

Met het geven van antwoorden in dit interview gaat u akkoord met het gebruik van uw antwoorden. De gegevens worden vertrouwelijk behandeld en niet gedeeld met derden. Verder zullen de gegevens anoniem worden verwerkt. Indien u dat wilt, kan het interview op ieder moment worden stopgezet. Wij willen graag audio-opnamen maken van het interview. Na het transcriberen van het interview, zullen de transcripten met u worden gedeeld, zodat u dit kan controleren en suggesties kan doen voor veranderingen. Nadat het onderzoek is afgerond, zullen de transcripten worden verwijderd.

Het interview zal door ons twee worden afgenomen. Hierin is (naam hoofdinterviewer) de hoofdinterviewer en (naam assistent interviewer) de assistent interviewer.
Het afnemen van het interview duurt ongeveer 50 minuten. Voor vragen over het onderzoek kunt u contact opnemen met iemand van ons op het volgende email adres: t.t.broeders@student.utwente.nl

Is het proces volgens u duidelijk, en gaat u akkoord met dat het interview vanaf nu wordt openomen? (Antwoord)

* Start opname *

Het is vandaag *datum*, voor dit interview spreken wij vandaag met … van organisatie ….
Het proces en het doel van dit interview en het onderzoek zijn uitgelegd aan de respondent, gaat u hiermee akkoord en vindt u het goed dat het interview wordt opgenomen? (Antwoord)

**1. Introductie**

a. Kunt u iets meer vertellen over uw functie als (naam functie) binnen de organisatie van (naam organisatie)

**2. Vragen over de organisatie**

a. Kunt u iets meer vertellen over de onderscheidende kenmerken van (naam organisatie) in uw branche?
b. Kunt u iets meer vertellen over de waarden die volgens (naam bedrijf) van belang zijn?
c. Hoe staan deze waarden in relatie met de cliënten van het bedrijf?

**3. Status quo innovatie management**

a. In hoeverre vindt u uzelf persoonlijk innovatief?
b. In hoeverre vindt u uw organisatie innovatief?
c. Hoe zou u de huidige situatie in uw organisatie met betrekking tot innovatie anders willen zien?

d. In hoeverre weten medewerkers momenteel waar ze terecht kunnen met (innovatieve) ideeën binnen de organisatie?
e. Hoe denkt u dat een innovatie challenge invloed kan hebben op uw organisatie?

**4. Vragen over de innovatie binnen het bedrijf x**

a. Kunt u iets meer vertellen over de innovatie challenge (naam innovatie challenge) die in (jaar implementatie) is ïmplementeerd binnen (naam organisatie)
b. Waarom heeft u als organisatie ervoor gekozen om aan de slag te gaan met de innovatie challenge?
c. Wat waren de uitkomsten van de innovatie challenge?
d. Zaten hier voor- en of nadelen aan, waarom?

**5. Innovatie (Benbya, 2016)**

a. Hoe zou een innovatie challenge volgens u ontworpen kunnen worden, zodat medewerkers gemotiveerd zijn om er gebruik van te maken?
b. Wie kunnen eraan meedoen?
c. Wie houdt er overzicht over/ dient het te organiseren/ coördineren
d. Hoe zou de organisatie/ Aveleijn haar medewerkers daarin kunnen steunen?
e. Hoe zou het verzamelen van ideeën in de innovatie challenge eruit kunnen zien?
f. Wat verwacht je dat er met je idee wordt gedaan?
g. Hoe zou het evalueren van de ideeën eruit kunnen zien?
h. Hoe zou het kiezen van het beste idee eruit kunnen zien?
i. Hoe zou het geven van feedback eruit kunnen zien?
j. Wat zijn je verwachtingen hoe met het idee wordt omgegaan, nadat het idee is geplaatst op het platform van de innovatie challenge?

**6. Verwachting van werknemers ten opzichte van organisatie bij een innovatie challenge**

a. Op welke manier kan uw organisatie de werknemers ondersteunen om actief deel te blijven nemen aan de innovatie challenge?
b. Wat denkt u dat werknemers uit de innovatie challenge te kunnen halen?
c. Zijn er redenen waarom een werknemer er niet voor zou kiezen om deel te nemen aan de innovatie challenge?

**7. Conclusie & afsluiting**

a. Wat zou u andere organisaties aanbevelen als zij aan de slag willen gaan met het opzetten van een innnovatie challenge?
b. Heeft u verder nog opmerkingen die voor het interview interessant kunnen zijn?
c. Heeft u verder nog vragen?

We zijn gekomen op het eind van het interview. Wij willen u erg bedanken voor uw tijd en deelname aan ons onderzoek.

*Stoppen opname*

# Bijlage 5: Overzicht respondenten

| Afkomst respondent | Functie | Werving | Duur interview |
|---|---|---|---|
| Respondent 1 – Extern | Programma manager Innovatie | Benaderd middels een oproep via een mail van de opdrachtgever | 39:05 |
| Respondent 2 – Extern | Programma manager digitale vaardigheden en Technologie | Benaderd middels een oproep via een mail van de opdrachtgever | 47:59 |
| Respondent 3 – Intern | Senior begeleider | Benaderd middels een oproep via een mail van de opdrachtgever | 43:23 |
| Respondent 4 – Extern | Projectleider Innovatie en projecten | Benaderd door de onderzoekers via internet | 48:22 |
| Respondent 5 – Intern | Persoonlijke begeleider & Innovator | Benaderd middels een oproep via een mail van de opdrachtgever | 36:00 |
| Respondent 6 – Intern | Manager ICT | Benaderd middels een oproep via een mail van de opdrachtgever | 43:40 |
| Respondent 7 – Intern | Senior begeleider & Innovator | Benaderd middels een oproep via een mail van de opdrachtgever | 25:22 |
| Respondent 8 – Extern | Projectleider innovatie & Geriatriefysiotherapeut | Benaderd door de onderzoekers via internet | 54:35 |
| Respondent 9 – Intern | Manager in opleiding | Gereageerd op het bericht op het intranet van Aveleijn | 24:06 |
| Respondent 10 – Intern | Persoonlijk begeleider & Innovator | Benaderd middels een oproep via een mail van de opdrachtgever | 29:29 |
| Respondent 11 – Intern | Innovatie manager | Benaderd door de onderzoekers | 35:55 |
| Respondent 12 – Intern | Programmaleider waarde werk en kwaliteit | Persoonlijk benaderd door de opdrachtgever | 39:38 |
| Respondent 13 – Intern | Senior-adviseur ICT | Benaderd middels een oproep via een mail van de opdrachtgever | 43:22 |
| Respondent 14 – Intern | Stagiaire | Gereageerd op het bericht op het intranet van Aveleijn | 32:12 |
| Respondent 15 – Extern | Innovatie coördinator | Persoonlijk benaderd door de onderzoekers via een andere respondent | 37:02 |
| Respondent 16 – Intern | Senior begeleider | Gereageerd op het bericht op het intranet van Aveleijn | 31:38 |
| Respondent 17 - Intern | Communicatieadviseur | Persoonlijk benaderd door de opdrachtgeve | 46:41 |
| Focusgroep interview 1 – Intern | Leden van de innovatie tafel Aveleijn | Focusgroep uitgevoerd tijdens een al gepland overleg | 29:17 |
| Focusgroep interview 2 – Intern | Aanwezige innovators bij het innovatiecafé op 15 juni 2021 | Focusgroep uitgevoerd tijdens een al gepland innovatorcafé | 15:12 |

## Bijlage 6: Codebook interviews

| Name | Comment | Codegroup |
|---|---|---|
| 01.1 Manager | 1. Soort functie | Functie |
| 01.11 Communicatie | 1. Soort functie | Functie |
| 01.2 Verzorgende | 1. Soort functie | Functie |
| 01.3 ICT | 1. Soort functie | Functie |
| 01.4 Manager in opleiding | 1. Soort functie | Functie |
| 01.5 Persoonlijke begeleider | 1. Soort functie | Functie |
| 01.6 Senior begeleider | 1. Soort functie | Functie |
| 01.7 Innovator | 1. Soort functie | Functie |
| 01.8 Programmaleider ICT | 1. Soort functie | Functie |
| 01.9 Programmaleider Waarde werk en Kwaliteit | 1. Soort functie | Functie |
| 01.9.1 Stagaire | 1. Soort functie | Functie |
| 02.1 Coördinerend | 2. Rol binnen de organisatie | Functie |
| 02.2 Verzorgen | 2. Rol binnen de organisatie | Functie |
| 02.3 Technische ondersteuning | 2. Rol binnen de organisatie | Functie |
| 03.1 Veel | 3. In hoeverre de respondent zichzelf als innovatief ziet binnen de organisatie | Status quo |
| 03.2 Matig | 3. In hoeverre de respondent zichzelf als innovatief ziet binnen de organisatie | Status quo |
| 03.3 Weinig | 3. In hoeverre de respondent zichzelf als innovatief ziet binnen de organisatie | Status quo |
| 03.4 Niet | 3. In hoeverre de respondent zichzelf als innovatief ziet binnen de organisatie | Status quo |
| 04.1 De organisatie is zeer innovatief | 4. In hoeverre de respondent de organisatie ziet als een innovatieve organisatie | Status quo |
| 04.2 De organisatie is innovatief | 4. In hoeverre de respondent organisatie ziet als een innovatieve innovatie | Status quo |
| 04.3 De organisatie is innovatief, maar er zijn nog punten waar verbetering kan plaatsvinden | 4. In hoeverre de respondent de organisatie ziet als een innovatieve innovatie | Status quo |
| 04.4 De organisatie is niet innovatief | 4. In hoeverre de respondent de organisatie ziet als een innovatieve innovatie | Status quo |
| 04.5 Voorbeelden van ondernomen innovatieve processen binnen de organisatie | Voorbeelden van ondernomen innovatieve processen binnen de organisatie | Status quo |

| | | |
|---|---|---|
| 04.5.1 Hackaton als voorbeeld van organisatie innovatieve activiteiten | Voorbeelden van ondernomen innovatieve processen binnen de organisatie | Status quo |
| 05.1 Een innovatiechallenge kan Avel eijn wel positief helpen/ beïnvloeden op het domein... | 5. Hoe het inzetten van een innovatie challenge volgens de respondent Aveleijn kan helpen/ beïnvloeden | Status quo |
| 05.2 Een innovatiechallenge kan Avel eijn niet positief helpen/beïnvloeden op het domein... | 5. Hoe het inzetten van een innovatie challenge volgens de respondent Aveleijn kan helpen/ beïnvloeden | Status quo |
| 05.3 De respondent is neutraal over hoe de inzet van een innovatie challenge Aveleijn kan beïnvloedn/ kan helpen op het domein | 5. Hoe het inzetten van een innovatie challenge volgens de respondent Aveleijn kan helpen/ beïnvloeden | Status quo |
| 05.4 De respondent heeft geen idee, omdat... | 5. Hoe het inzetten van een innovatie challenge volgens de respondent Aveleijn kan helpen/ beïnvloeden | Status quo |
| 06.1 Hoe innovatieprocessen verlopen binnen de organisatie is voor de respondent duidelijk, respondent weet hoe hij/zij een (innovatief) idee aan tafel kan brengen binnen de organisatie | 6. Hoe volgens de respondent voor een medewerker momenteel duidelijk is hoe een (innovatief) idee aan tafel gebracht kan worden | Status quo |
| 06.2 Hoe innovatieprocessen verlopen binnen de organisatie is voor de respondent in grote lijnen bekend, respondent is niet volledig op de hoogte hoe hij/zij een (innovatief) idee aan tafel kan brengen binnen de organisatie | 6. Hoe volgens de respondent voor een medewerker momenteel duidelijk is hoe een (innovatief) idee aan tafel gebracht kan worden | Status quo |
| 06.3 Hoe innovatieprocessen verlopen binnen de organisatie is voor de respondent onduidelijk, het is voor de respondent onduidelijk hoe hij/zij een (innovatief) idee aan tafel kan brengen binnen de organisatie | 6. Hoe volgens de respondent voor een medewerker momenteel duidelijk is hoe een (innovatief) idee aan tafel gebracht kan worden | Status quo |
| 07.1 Veel behoefte aan intrinsieke beloning | 7. Belang voor compensatie in de vorm van intrinsieke beloning | Beloningen/ gamification |
| 07.2 Weinig behoefte aan een intrinsieke beloning | 7. Belang voor compensatie in de vorm van intrinsieke beloning | Beloningen/ gamification |
| 08.1 Veel behoefte aan een extrinsieke beloning | 8. Belang voor compensatie in de vorm van extrinsieke beloningen | Beloningen/ gamification |
| 08.2 Weinig behoefte aan een extrinsieke beloning | Belang voor compensatie in de vorm van extrinsieke beloningen | Beloningen/ gamification |

| | | |
|---|---|---|
| 09.1 Benoemen van digital currency en voorstel hoe dit eruit kan zien | 9. Benoemen van belang in de vorm van gamificatie | Beloningen/ gamification |
| 09.2 Benoemen van een scoreboard en voorstel hoe dit eruit kan zien | 9. Benoemen van belang in de vorm van gamificatie | Beloningen/ gamification |
| 09.3 Benoemen van een badge en voorstel hoe dit eruit kan zien | 9. Benoemen van belang in de vorm van gamificatie | Beloningen/ gamification |
| 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10. Fysieke locatie als motiverende factor | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.1 Samenwerking tussen clusters als methode die volgens de respondent motiverend werken | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.11 Taal aanpassen aan doelgroep | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.2 Werken in een klein en geïsoleerd cluster als methode die volgens de respondent motiverend werken | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.3 Het verspreiden van verhalen over innovaties als methode die volgens de respondent gemotiveerd werken | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.4 De medewerkers laten zien wat een innovator doet als methode om medewerkers te stimuleren | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.5 Een medewerker laten zien hoe een product invloed kan hebben op een cliënt als methode om een medewerker te stimuleren | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.6 interactiviteit als methode om deel te nemen aan de innovatie challenge | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.7 Kapstok als methode die motiverend werkt om deel te | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om | Persoonlijke stimulansen |

| | | |
|---|---|---|
| nemen aan de innovatie challenge | deel te nemen aan de innovatiechallenge | |
| 10.8 Visualisatie als methode die motiverend werken om deel te nemen aan de innovatie challenge | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.8.1 Een foldertje als vorm van visualisatie | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9 Laagdrempelige methode om werknemers te motiveren om mee te doen aan de innovatie challenge | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9. Onderwerp onder de aandacht blijven brengen | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9.1 Manier om medewerkers te entousiasmeren over innovatie: een innovator gebruiken om de medewerkers op het cluster te enthousiasmeren | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9.2 Medewerkers op grote schaal meenemen in het proces van de ontwikkeling van een idee | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9.3 Betere werksfeer door de motivatie challenge | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9.3 Een combinatie van methoden om medeewerkers te stimuleren | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9.4 Aanwezigheid van sociale innovatie | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9.5 Belang van innovatie door een toekomstig tekort in de zorg | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9.6 Bewoners ook betrekken bij het enthousiasmeren van werknemers | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om deel te nemen aan de innovatiechallenge | Persoonlijke stimulansen |
| 10.9.9 Successen delen | 10. Andere methoden die volgens de respondent motiverend werken om | Persoonlijke stimulansen |

| | | |
|---|---|---|
| | deel te nemen aan<br>de innovatiechallenge | |
| 11. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid tot Open call/ idea campaignen | 11. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid<br>tot Open call/ idea campaign | Soort interne crowdsourcing/ idee generatie |
| 12. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid tot idee creation | 12. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid tot idee creation | Soort interne crowdsourcing/ idee generatie |
| 13. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid<br>tot Kennisontdekkingsmanagement | 13. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid<br>tot Kennisontdekkingsmanagement | Soort interne crowdsourcing/ idee generatie |
| 14. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid tot Peer gescreende activiteit | 14. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid tot Peer gescreende activiteit | Soort interne crowdsourcing/ idee generatie |
| 15. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid<br>tot Uitzendingsvragen | 15. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid<br>tot Uitzendingsvragen | Soort interne crowdsourcing/ idee generatie |
| 16. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid tot iets anders | 16. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid tot iets anders | Soort interne crowdsourcing/ idee generatie |
| 16.1 Respondent ziet de innovatie challenge als mogelijkheid tot samenwerken | 16. Respondent ziet de innovatie challenge als een mogelijkheid tot iets anders | Soort interne crowdsourcing/ idee generatie |
| 16.2 De respondent ziet de innovatie challenge als mogelijkheid tot design thinking | 16.2 De respondent ziet de innovatie challenge als mogelijkheid tot design thinking | Soort interne crowdsourcing/ idee generatie |
| 17.1 Benoemen van soort schaal | 17. Schaal om de kwaliteit van een idee aan te geven | Feedback systeem, idee evaluatie en selectie |
| 17.2 Benoemen van grenswaarde wanneer ideeën als 'voldoende' worden geacht | 17. Schaal om de kwaliteit van een idee aan te geven | Feedback systeem, idee evaluatie en selectie |
| 17.3 Benoemd op welke indicatoren gelet wordt tijdens de waarde beoordeling | 17. Schaal om de kwaliteit van een idee aan te geven | Feedback systeem, idee evaluatie en selectie |
| 17.4 Onderscheid tussen typen innovaties | 17. Schaal om de kwaltieit van een idee aan te geven | Feedback, systeem, idee evaluatie en selectie |
| 18.1 Benoemd wie er betrokken zijn tijdens het stemmen | 18. Kwaliteit van ideeën of het kiezen van ideeën wordt geselecteerd op basis van stemmen | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 18.2 Benoemd op welke indicatoren gelet wordt tijdens het stemmen | 18. Kwaliteit van ideeën of het kiezen van ideeën wordt geselecteerd op basis van stemmen | Feedback system, idee evaluatie en selectie |

| | | |
|---|---|---|
| 19. De optie dat de voortgang van de uitwerking van een idee voor de deelnemer te zien is. (Bijvoorbeeld new of geïmplementeerd) | 19. De optie dat de voortgang van de uitwerking van een idee voor de deelnemer te zien is. (Bijvoorbeeld new of geïmplementeerd), transparantie binnen het proces | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 20.1 Voorstel wordt benoemd waarin de jury bestaat uit enkel werknemers op management domein | 20. Het aanstellen van een jury | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 20.2 Voorstel wordt benoemd waarin de jury bestaat uit enkel werknemers die zorg verlenen | 20. Het aanstellen van een jury | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 20.3 Voorstel wordt benoemd waarin de jury bestaat uit medewerkers uit verschillende hiërarchische lagen en functies | 20. Het aanstellen van een jury | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 20.4 Juryleden bestaat uit andere leden dan bovenstaande, overig | 20. Het aanstellen van een jury | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 20.5 Jury / projectgroep bestaat uit leden van onder andere een externe organisatie | 20. Het aanstellen van een jury | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 20.6 Jury bestaat uit innovators | 20. Het aanstellen van een jury | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 20.7 Jury bestaat uit deelnemers van de innovatie challenge | 20. Het aanstellen van een jury | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 21 Betrokkenheid van persoon die het idee heeft ingezonden | | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 21. Overige ideeën voor het evalueren van ideeën | 21. Overige ideeën voor het evalueren van ideeën | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 21.1 Beoordeling ingezonden vraag | 21.1 Beoordeling ingezonden vraag | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 22. Overige ideeën voor het kiezen van het beste idee | 22. Overige ideeën voor het kiezen van het beste idee | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 23. Overige ideeën voor het geven van feedback | 23. Overige ideeën voor het geven van feedback | Feedback system, idee evaluatie en selectie |
| 24. De mogelijkheid om ideeën met andere deelnemers te delen om samen in discussie te gaan | 24. De mogelijkheid om ideeën met andere deelnemers te delen om samen in discussie te gaan | Verfijnen van ideeën & selecti e |
| 25. De mogelijkheid om bestaande ideeën van andere deelnemers van de innovatie te kopiëren en die te verbeteren naar eigen inzicht | 25. De mogelijkheid om bestaande ideeën van andere deelnemers van de innovatie te kopiëren en die te verbeteren naar eigen inzicht | Verfijnen van ideeën & selecti e |
| 26. Aandelen in ideeën en die onderling verhandelen | 26. Aandelen in ideeën en die onderling verhandelen | Verfijnen van ideeën & selecti e |
| 27. Overige methoden die voor de respondent van belang zijn na de bekendmaking van ideeën | 27. Overige methoden die voor de respondent van belang zijn na de bekendmaking van ideeën | Verfijnen van ideeën & selecti e |

| | | |
|---|---|---|
| 27.1 Een community met best-practices | 27. Overige methoden die voor de respondent van belang zijn na de bekendmaking van ideeën | Verfijnen van ideeën & selectie |
| 28.1 Persoonlijk belang komt uit intrinsieke motieven | 28.Persoonlijk belang om bij te dragen aan oplossingen voor problemen | Persoonlijke stimulansen |
| 28.2 Persoonlijk belang komt uit financiële motieven | 28. Persoonlijk belang om bij te dragen aan oplossingen voor problemen | Persoonlijke stimulansen |
| 28.3 Persoonlijk belang komt uit ecologische motieven | 28. Persoonlijk belang om bij te dragen aan oplossingen voor problemen | Persoonlijke stimulansen |
| 28.4 Persoonlijk belang komt uit financiële motieven | 28. Persoonlijk belang om bij te dragen aan oplossingen voor problemen | Persoonlijke stimulansen |
| 28.5 Persoonlijk belang komt uit normatieve motieven | 28. Persoonlijk belang om bij te dragen aan oplossingen voor problemen | Persoonlijke stimulansen |
| 28.6 Persoonlijk belang komt uit maatschappelijke motieven | 28. Persoonlijk belang om bij te dragen aan oplossingen voor problemen | Persoonlijke stimulansen |
| 28.7 Persoonlijk belang komt uit logistieke motieven | 28. Persoonlijk belang om bij te dragen aan oplossingen voor problemen | Persoonlijke stimulansen |
| 29.1 Persoonlijk belang komt vanuit intrinsieke motieven | 29. Persoonlijk belang om bij te dragen aan problemen/ uitdagingen met een zinvol doel | Persoonlijke stimulansen |
| 29.2 Persoonlijk belang komt vanuit financiële motieven | 29. Persoonlijk belang om bij te dragen aan problemen/ uitdagingen met een zinvol doel | Persoonlijke stimulansen |
| 29.3 Persoonlijk belang komt uit ecologische motieven | 29. Persoonlijk belang om bij te dragen aan problemen/ uitdagingen met een zinvol doel | Persoonlijke stimulansen |
| 29.4 Persoonlijk belang komt uit financiële motieven | 29. Persoonlijk belang om bij te dragen aan problemen/ uitdagingen met een zinvol doel | Persoonlijke stimulansen |
| 29.5 Persoonlijk belang komt uit normatieve motieven | 29. Persoonlijk belang om bij te dragen aan problemen/ uitdagingen met een zinvol doel | Persoonlijke stimulansen |
| 29.6 Persoonlijk belang komt uit maatschappelijke motieven | 29. Persoonlijk belang om bij te dragen aan problemen/ uitdagingen met een zinvol doel | Persoonlijke stimulansen |
| 29.7 Persoonlijk belang komt uit logistieke motieven | 29. Persoonlijk belang om bij te dragen aan problemen/ uitdagingen met een zinvol doel | Persoonlijke stimulansen |
| 30.1 Idee wordt gepromoot om meer bekendheid te verspreiden | 30. Het promoten van ideeën, met als doel om coalities te vormen die het innovatieve idee verder ondersteunen | Persoonlijke stimulansen |

| | | |
|---|---|---|
| 30.2 Idee wordt gepromoot om meer ondersteuning vanuit de organisatie te verwerven | Het promoten van ideeën, met als doel om coalities te vormen die het innovatieve idee verder ondersteunen | Persoonlijke stimulansen |
| 31. Overige persoonlijke belangen/ stimulansen om deel te nemen aan de innovatie challenge | 31. Overige persoonlijke belangen/ stimulansen om deel te nemen aan de innovatie challenge | Persoonlijke stimulansen |
| 32.1 Respondent vindt het belangrijk om van tevoren door de organisatie ingelicht te worden over de doelen en de middelen die beschikbaar zijn | Het verkrijgen van duidelijkheid met betrekking tot het doel en de beschikbare middelen | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 32.2 Respondent vindt het belangrijk om gedurende de innovatie challenge ingelicht te blijven over de doelen en de beschikbare middelen | Het verkrijgen van duidelijkheid met betrekking tot het doel en de beschikbare middelen | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 33. Mogelijkheid om te experimenteren | 33. Mogelijkheid om te experimenteren | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 34.1 De respondent vindt het belangrijk dat er vanuit de organisatie wordt voorzien in feedback om dit vervolgens toe te passen | 34.1 De tijd nemen om feedback te ontvangen en toe te passen, of juist in te voorzien | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 34.2 De respondent vindt het belangrijk dat er vanuit andere deelnemers wordt voorzien in feedback om dit vervolgens toe te passen | 34. De tijd nemen om feedback te ontvangen en toe te passen, of juist in te voorzien | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 34.3 De respondent vindt het belangrijk dat ervan uit zowel de organisatie als andere deelnemers wordt voorzien in feedback om dit vervolgens toe te passen | 34. De tijd nemen om feedback te ontvangen en toe te passen, of juist in te voorzien | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 34.4 De respondent vindt het belangrijk dat er ondersteuning komt vanuit externe partijen | Belang in ondersteuning vanuit externe partijen | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 35.1 Respondent vindt het belangrijk dat de organisatie transparant is tegenover de deelnemers over de innovatieprocessen | 35. Transparantie binnen het proces: resultaten op korte termijn die zichtbaar zijn | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 35.2 Respondent vindt het belangrijk dat er duidelijk wordt gemaakt wat er gebeurt met de ingezonden ideeën | 35. Transparantie binnen het proces: resultaten op korte termijn die zichtbaar zijn | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 35.3 Respondent vindt het belangrijk dat de implementatie en de resultaten van ingezonden | 35. Transparantie binnen het proces: resultaten op korte termijn die zichtbaar zijn | Stimulansen vanuit de organisatie |

| | | |
|---|---|---|
| ideeën op korte termijn zichtbaar zijn | | |
| 36.1 Respondent vindt het belangrijk dat er vanuit de organisatie wordt aangemoedigd om vertrouwen te kweken in zijn/ eigen creatieve competenties | 36. Voorzien in positieve aanmoedigingen om vertrouwen te kweken | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 36.2 Respondent vindt het belangrijk dat andere deelnemers aanmoedigen om vertrouwen te kweken in zijn/ eigen creatieve competenties | 36. Voorzien in positieve aanmoedigingen om vertrouwen te kweken | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 36.3 Respondent vindt het belangrijk dat er zowel vanuit de organisatie wordt aangemoedigd als andere deelnemers, om vertrouwen te kweken in zijn/ eigen creatieve competenties | 36. Voorzien in positieve aanmoedigingen om vertrouwen te kweken | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 36.4 Positieve aanmoedigingen vindt op een andere manier plaats/ vanuit een andere partij | 36. Voorzien in positieve aanmoedigingen om vertrouwen te kweken | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 37.1 Respondent vindt het belangrijk dat ideeën veilig geuit kunnen worden | 37. Voorzien in een psychologisch veilige omgeving om in te werken | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 37.2 Respondent vindt het belangrijk dat er vertrouwelijk met gegevens om wordt gegaan | 37. Voorzien in een psychologisch veilige omgeving om in te werken | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 37.3 Respondent vindt het belangrijk dat er onderlinge respect is binnen de evaluatiechallenge | 37. Voorzien in een psychologisch veilige omgeving om in te werken | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 38. Overige methoden hoe Aveleijn haar medewerkers kan ondersteunen bij de innovatiechallenge | 38. Overige methoden hoe Aveleijn haar medewerkers kan ondersteunen bij de innovatie challenge | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 38.1 Een opleidtraject voor medewerkers om ze zichzelf te laten ontwikkelen | 38. Overige methoden hoe Aveleijn haar medewerkers kan ondersteunen bij de innovatie challenge | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 38.2 Extra aandacht voor afgelegen locaties als methode om medewerkers te ondersteunen | 38. Overige methoden hoe Aveleijn haar medewerkers kan ondersteunen bij de innovatie challenge | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 38.3 Leren van elkaars expertise intern | 38. Overige methoden hoe Aveleijn haar medewerkers kan ondersteunen bij de innovatie challenge | Stimulansen vanuit de organisatie |
| 38.4 Het investeren in werknemers | 38. Overige methoden hoe Aveleijn haar medewerkers kan | Stimulansen vanuit de organisatie |

| | | |
|---|---|---|
| | ondersteunen bij de innovatie challenge | |
| 39.1 Respondent ziet er voordeel in | 39. Respondent benoemt wat hij/zij uit de challenge denkt te behalen | Persoonlijk profijt |
| 39.2 Respondent ziet er geen voordeel in | 39. Respondent benoemt wat hij/zij uit de challenge denkt te behalen | Persoonlijk profijt |
| 40. Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.1 Afkeer tegen innovatie | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.2 Afkeer tegen innovatie door onwetendheid | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.3 Houding van medewerkers is bescheiden | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.4 Afkeer tegen innovatie door zelfwaargenomen tijdsdruk | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.5 Drempels tot deelname | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.6 Afkeer tegen innovatie door gebrek aan technische vaardigheid | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.7 Door een veelvoud van communicaties en communicatie middelen | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.8 Financiën als drempel om te innoveren | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Houding werknemers |
| 40.9 Twentse nuchterheid | Houding van de werknemers t.o.v. inonvatie | Houding werknemers |
| 41. Mogelijke betrokken rollen bij innovatieprocessen | Mogelijke betrokken rollen bij innovatieprocessen | Verantwoording Innovatieprocessen |
| 41.1 Innovator die werknemers ondersteunt bij een innovatie challenge platform | Mogelijke betrokken rollen bij innovatieprocessen | Verantwoording Innovatieprocessen |
| 41.2 Rol van innovator als schakel tussen de werkvloer en management | Mogelijke betrokken rollen bij innovatieprocessen | Verantwoording Innovatieprocessen |
| 41.3 top-down / bottom-up | Mogelijke betrokken rollen bij innovatieprocessen | Verantwoording Innovatieprocessen |
| 41.4 Projectleider of afdeling innovatie blijft betrokken om alles in goede banen te leiden | Mogelijke betrokken rollen bij innovatieprocessen | Verantwoording Innovatieprocessen |
| 41.4 Rol bestuur bij innovatie processen | Mogelijke betrokken rollen bij innovatieprocessen | Verantwoording Innovatieprocessen |
| 41.5 Rol van de manager | Houding van de werknemers t.o.v. innovatie | Verantwoording Innovatieprocessen |
| 42. Communicatie | Manier van communiceren | Communicatie |
| 42.1 Creatieve manier van communicatie | Manier van communiceren | Communicatie |

| | | |
|---|---|---|
| 43. Innovators | Alles met betrekking tot innovators | Innovators |
| 43.1 Innovators zijn niet altijd persé pro-innovatie | Alles met betrekking tot innovators | Innovators |
| 44. Onderscheidende kenmerken organisatie | 44. Onderscheidende kenmerken organisatie | Kenmerken organisatie |
| 45. Waarden organisatie | Waarden organisatie | Kenmerken organisatie |
| 46. Verband waarden met cliënten | Verband waarden met cliënten | Kenmerken organisatie |
| 47.1 Kenmerken van de innovatie die gebruikt wordt in de organisatie | Kenmerken van de innovatie die gebruikt wordt in de organisatie | Kenmerken van de innovatie die gebruikt wordt in de organisatie |
| 48.1 Redenen voor toepassing innovatiechallenge | Reden waarom de organisatie een innovatie challenge heef geïmplementeerd | Kenmerken van de innovatie die gebruikt wordt in de organisatie |
| 48.2 Uitkomsten van implementatie innovatie challenge | Reden waarom de organisatie een innovatie challenge heef geïmplementeerd | Kenmerken van de innovatie die gebruikt wordt in de organisatie |
| 48.3 Voor- en nadelen implementatie innovatiechallenge | Reden waarom de organisatie een innovatie challenge heef geïmplementeerd | Kenmerken van de innovatie die gebruikt wordt in de organisatie |
| 49. Aanbevelingen voor Aveleijn | Aanbevelingen voor Aveleijn | Aanbevelingen voor Aveleijn |
| 50. Wens respondent | Wens respondent | Aanbevelingen voor Aveleijn |
| 51. Innovatiebord | Innovatiebord | Aanbevelingen voor Aveleijn |
| 52.1 Actieve houding Aveleijn op zoek naar innovatieve ideeën | Houding Aveleijn tov innovatieve processen | Houding Aveleijn |
| 52.2 Als organisatie onderzoek doen naar de behoefte | Houding Aveleijn tov innovatieve processen | Houding Aveleijn |
| 52.3 Betrokken vanuit organisatie in de innovatie challenge | Houding Aveleijn tov innovatieve processen | Houding Aveleijn |
| 52.4 Hiërarchie binnen de organisatie | Houding Aveleijn tov innovatieve processen | Houding Aveleijn |
| 52.5 Verschillen tussen clusters | Houding Aveleijn tov innovatieve processen | Houding Aveleijn |
| 53.1 Digitaal platform | | Onderdelen innovatiechallenge |
| 53.2 Innovatie platform | | Onderdelen innovatiechallenge |
| 53.3 Portaal | | Onderdelen innovatiechallenge |