

De weg naar innovatie in het sociaal werk

Een verkenning van de organisatorische
voorwaarden voor innovatie in sociaal
werkorganisaties



Ilse Menheere, S9118780

Master Bedrijfskunde, Radboud Management Academy

Begeleider: Dr. Dirk Vriens

Tweede beoordelaar: Dr. Jan Achterbergh

Mei 2023

Voorwoord

Met deze thesis rond ik de masteropleiding Bedrijfskunde af. Wie mij jaren terug had horen vertellen dat ik Bedrijfskunde zou gaan studeren, zou mij ongelovig hebben aangekeken. Hoe paste dit bij mij? Na de studies Communicatiewetenschap en Maatschappelijk Werk en Dienstverlening werkte ik als sociaal werker en later als docent sociaal werk. Toch kwam de keuze voor de studie Bedrijfskunde niet zomaar uit de lucht vallen. Om vanuit een bedrijfskundige bril naar het sociaal werk te kijken leek mij heel waardevol, omdat het mijn blik op sociaal werkorganisaties zou kunnen verbreden en verdiepen. En dat is ook gebleken. Door aan deze thesis te werken, met een onderwerp dat me na aan het hart ligt, innovatie in het sociaal werk, heb ik meer inzicht gekregen in welke organisatorische voorwaarden in sociaal werkorganisaties van invloed zijn om aan innovatie te kunnen doen. Dit eindresultaat heb ik mede te danken aan een aantal mensen. Ik dank de medewerkers van de werkgeversorganisatie Sociaal Werk Nederland, die mij hielpen bij het scherp krijgen van het vraagstuk. Ik dank alle mensen die ik geïnterviewd heb voor de informatie en inzichten die ze mij gaven. Ik dank mijn begeleider Dirk Vriens voor de waardevolle feedback die hij me gaf. Ik dank alle collega's met wie ik heb kunnen sparren en mijn werkgever, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, die het mede mogelijk maakte om deze studie te volgen. Mijn vriendinnen dank ik voor hun steun en vertrouwen dat het goed zou komen. Mijn familie dank ik voor de basis die ze mij hebben gegeven. En *last but not least* dank ik Robbert en onze kinderen voor hun geduld en stimulans om deze studie te volgen. Heel wat avonden zat ik met mijn oortjes in *online* colleges te volgen of aan de computer te werken. Heel fijn dat ik straks weer meer tijd met jullie kan hebben.

Ilse Menheere

Managementsamenvatting

Deze thesis beschrijft een onderzoek naar de organisatorische voorwaarden voor innovatie in het sociaal werk. Over dit onderwerp is in andere werksettings al veel onderzoek verricht, maar in sociaal werkorganisaties is onderzoek tot nu toe beperkt gebleven. Door middel van literatuuronderzoek en interviews met sociaal werkers, leidinggevend en mensen die vanuit een organisatie-overstijgend perspectief zijn bevraagd, is geprobeerd inzicht te krijgen in de vraag of de organisatorische voorwaarden voor innovatie zoals bekend uit de literatuur, ook gelden in sociaal werkorganisaties, en wat de invloed van die voorwaarden is op het mogelijk maken van innovatie. Het literatuuronderzoek heeft een theoretisch raamwerk opgeleverd, samengesteld uit drie bestaande raamwerken voor innovatie. Om zicht te krijgen op hoe innovatie in de praktijk er uit ziet, is de focus gelegd op innovatieprocessen. Op basis van een innovatieproces-model met vijf fasen zijn de innovatieprocessen onderzocht. Hierdoor is inzicht gekregen in de vraag hoe de fasen signaleren, oriënteren, onderzoeken, implementeren en evalueren er uit zien in sociaal werkorganisaties. De organisatorische voorwaarden zijn in vijf clusters ingedeeld en bevraagd: intra-organisatorische voorwaarden, individuele voorwaarden, managementvoorwaarden, omgevingsvoorwaarden en inter-organisatorische voorwaarden. Uit het onderzoek kwam naar voren dat veel van de voorwaarden zoals bekend uit de literatuur ook in sociaal werkorganisaties voorkomen. Intra-organisatorische voorwaarden als organisatiestructuur, werkklimaat en taakopvatting zijn hierbij veel genoemde voorwaarden. Ook individuele voorwaarden werden vaak genoemd. Daarnaast speelden leiderschapsstijl, omgevingsvoorwaarden en samenwerkingsverbanden met andere organisaties en burgers of cliënten een rol. Wat betreft het cluster individuele voorwaarden kwam een voorwaarde aan het licht die niet zo expliciet in het theoretisch raamwerk stond vermeld: het betreft de interne drive van medewerkers om vanuit bepaalde waarden en gedreven vanuit betrokkenheid bij de doelgroep tot innovatie te komen. Verder onderzoek is nodig om inzicht te krijgen in de uitkomsten zoals gevonden in dit onderzoek, breder gelden in sociaal werkorganisaties.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Hoofdstuk 1 Conceptueel ontwerp.....	5
1.1 Projectkader.....	5
1.2 Doelstelling van het onderzoek	10
1.3 Onderzoeksmodel.....	11
1.4 Vraagstelling	13
1.5 Vooruitblik	13
Hoofdstuk 2 Conceptueel model.....	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Wat is innovatie in sociaal werk-organisaties?	14
2.3 Wat zijn de organisatorische voorwaarden voor innovatie?	18
2.4 Hoe beïnvloeden organisatorische voorwaarden innovatie?	27
2.4.1 Intra-organisatorische voorwaarden	27
2.4.2 Individuele voorwaarden.....	29
2.4.3 Managementvoorwaarden	30
2.4.4 Omgevingsvoorwaarden.....	32
2.4.5 Inter-organisatorische voorwaarden	32
2.4.6 De invloed van organisatorische voorwaarden op de fasen in het innovatieproces....	33
2.5 Conceptueel model.....	35
Hoofdstuk 3 Methoden van onderzoek	36
3.1 Inleiding	36
3.2 Onderzoeksstrategie	36
3.3 Onderzoeksmateriaal.....	38
3.4 Waarnemingsmethoden.....	40
3.5 Steekproef.....	43
3.6 Data-analysemethode	44
3.7 Kwaliteit van onderzoek en ethische reflectie.....	46
Hoofdstuk 4 Resultaten van het onderzoek	48
4.1 Inleiding	48
4.2 Hoe doen sociaal werk-organisaties op dit moment feitelijk aan innovatie?.....	49
4.2.1 Innovatieproduct.....	49
4.2.2 Innovatieproces	50

4.3 De organisatorische voorwaarden voor innovatie	56
4.3.1 Inleiding	56
4.3.2 Intra-organisatorische voorwaarden	57
4.3.3 Individuele voorwaarden.....	64
4.3.4 Managementvoorwaarden	71
4.3.5 Omgevingsvoorwaarden.....	74
4.3.6 Inter-organisatorische voorwaarden.....	78
4.3.7 Voorwaarden die het meest van invloed zijn op innovatie	80
Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen	84
5.1 Inleiding	84
5.2 Conclusie.....	84
5.3 Discussie en aanbevelingen.....	90
Bijlage 1: Interviewguide.....	102
Bijlage 2: Visuals voor interviews.....	108
Bijlage 3: Informatiebrief onderzoek.....	113
Bijlage 4: Toestemmingsverklaring deelname onderzoek.....	114
Bijlage 5 Aantal tekstfragmenten in Atlas.ti per code en per transcript	116

Hoofdstuk 1 Conceptueel ontwerp

1.1 Projectkader

Sociaal werk

Het sociaal werk in Nederland kent een lange historie en heeft zich gedurende de jaren steeds aangepast aan ontwikkelingen in de maatschappij. Sociaal werk maakt onderdeel uit van het sociaal domein en gaat in de kern om “het bevorderen van het sociaal functioneren van (kwetsbare) mensen, groepen en gemeenschappen in complexe omgevingen en in wisselwerking met die omgevingen.” (Koeter, 2022, p. 15). Het bevorderen van sociale verandering, sociale cohesie en empowerment van mensen staat hierbij centraal.

Sociaal werk wordt uitgevoerd in talrijke organisaties. Er is een uiteenlopend palet van organisaties die zich bezig houden met het bevorderen van het sociaal functioneren van mensen. Organisaties zijn opgedeeld naar doelgroep, problematiek of naar geografische kenmerken, zoals jeugdzorg, opvang voor dak- en thuislozen, ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking, schuldhulpverlening, wijkteams. De focus in dit onderzoek ligt op (middel-)grote organisaties waar sociaal werkers wijkgericht werken voor een brede doelgroep, hier sociaal werkorganisaties genoemd.

In die uiteenlopende settingen worden ook de professionals verschillend betiteld. In de raadpleging “De stand van het sociaal werk in Nederland” onder 662 sociaal werkers (Jansen, Ketel, Liefhebber, Panhuijzen, & van Pelt, 2021) werden 283 verschillende functienamen genoemd. Meest voorkomende functienamen zijn maatschappelijk werker, sociaal werker, opbouwwerker, sociaal makelaar, wijkcoach, begeleider (Jansen *et.al.*, 2021). Ook de genoten opleidingen van professionals en niveaus van opleidingen variëren. Er werken in 2022 ongeveer 55.500 sociaal werkers in Nederland, aldus de kerncijfers van Sociaal Werk Werkt (SWW, 2023). Voor professionals in het sociaal werk is een beroepsprofiel (Koeter, 2022) en een beroepscode opgesteld (Steenmeijer, 2021). Er is een beroepsvereniging, de Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk (BPSW) en er is een werkgeversorganisatie, Sociaal Werk Nederland (SWN). Dit onderzoek focust zich op HBO- en HBO+-professionals.

Sociaal werkers vervullen drie kerntaken, zoals beschreven in het landelijk opleidingsdocument van het Sectoraal Adviescollege Hogere Sociale Studies (SAHSS, 2016): het bevorderen van het sociaal functioneren van mensen en hun sociale context; het versterken

van organisatorische verbanden waarin sociaal werk plaatsvindt en het bevorderen van de eigen professionaliteit en ontwikkeling van het beroep (SAHSS, 2016). Dit opleidingsdocument geeft, net zoals het beroepscompetentieprofiel van de sociaal werker (Liefhebber, Radema, Dam, van, Hens, & Weyburg (red.), 2018), aan dat verwacht wordt dat de sociaal werker in staat is om bij te dragen aan innovatie.

Innovatie in het sociaal werk

Innovatie en ontwikkeling van de beroepspraktijk horen bij het werk in sociaal werkorganisaties (Liefhebber *et al.*, 2018). Het vergroot de levensvatbaarheid van organisaties wanneer door innovatie adequaat wordt ingespeeld op vragen vanuit de samenleving en het aanpakken van knelpunten in het sociaal werk. Daarnaast kan werken aan innovatie een aantrekkelijke taak zijn voor professionals en nieuwe professionals aantrekken. Er zijn veel sociaal werkers die met nieuwe ontwikkelingen in het werkveld of knelpunten in het werk aan de slag willen (persoonlijke communicatie, oktober 2021). Dat kan gaan om het opzetten van ondersteuning aan vluchtelingen tot het agenderen van misstanden bij overheidsvoorzieningen waarbij burgers gedupeerd worden. Innovatie kan zowel een maatschappelijke bijdrage als een bijdrage aan de beroepsontwikkeling van sociaal werk leveren, en bijdragen aan het werkplezier van sociaal werkers. Noodzakelijk voor werken aan innovatie is echter dat de voorwaarden hiervoor aanwezig zijn in een organisatie.

Relevante ontwikkelingen

Waarom deze focus op innovatie in sociaal werkorganisaties? Er zijn op dit moment verschillende ontwikkelingen, die maken dat dit thema relevant is. Een aantal wordt hier beschreven.

Er vinden allerlei ontwikkelingen in de samenleving plaats die invloed hebben op het sociaal werk. Sociaal werkers ervaren dat sociale problematieken complexer zijn geworden. Zij zien als oorzaken de trend dat van mensen meer zelfredzaamheid wordt verwacht, dat mensen langer zelfstandig thuis wonen en meer beroep moeten doen op hun eigen netwerk. Ook de transitie in het sociaal domein en de coronacrisis noemen zij als oorzaak (Jansen *et.al.*, 2021). Het sociaal werk heeft de taak om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Echter, deze zorgen ervoor dat “de bestaande welzijnssystemen tot het uiterste worden gedwongen, wat vraagt om nieuwe en betere manieren om sociaal werk uit te voeren. Publieke en sociale innovatie kunnen hiervoor oplossingen zijn.” (Müller & Pihl-Thingvad, 2020, p. 731).

Er hebben zich afgelopen jaren veel veranderingen afgespeeld in het overheidsbeleid. Er heeft een decentralisatie van overheidsbeleid naar gemeenten plaatsgevonden; de organisatie, financiering en aansturing van het sociaal domein wordt lokaal uitgevoerd (Jansen *et.al.*, 2021). Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), de Jeugdwet en de participatiewet. Hierdoor zijn veel regionale en lokale verschillen ontstaan in hoe sociaal werk georganiseerd is (Jansen *et.al.*, 2021).

De decentralisatie heeft geleid tot bezuinigingen in het sociaal domein (Liefhebber *et al.*, 2018). In de raadpleging “De stand van het sociaal werk in Nederland” van Movisie (Jansen *et al.*, 2021) werd duidelijk dat in veel gemeenten financiële tekorten zijn die een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de hulpverlening. Sociaal werkers besteden meer tijd aan het verantwoorden van hun werk. Administratie en regeldruk nemen toe wat ten koste gaat van het inhoudelijk werk. Sociaal werkers ervaren “dat er geen ruimte of geld is voor nieuwe projecten om de hulpverlening te kunnen doorontwikkelen voor op de lange termijn, denk aan collectieve voorzieningen of oplossingen voor een vraagstuk in de wijk” (Jansen *et.al.*, 2021, p. 23). Veel sociaal werkers overwegen dan ook de sociale sector te verlaten, aldus de raadpleging (Jansen *et al.*, 2021). Desondanks worden bij de decentralisatie ook kansen gezien: “Kansen zijn dat er, nu verantwoordelijkheid bij gemeenten liggen, meer mogelijkheden zijn voor het maken van dwarsverbanden tussen hulpverlening, ondersteuning, werk en inkomen.” (Liefhebber *et al.*, 2018).

In het sociaal domein komt steeds meer aandacht voor samenwerking. Dat komt onder meer doordat steeds vaker als uitgangspunt het begrip “gezondheid” volgens de definitie van Machteld Huber wordt genomen. Hier volstaan enkelvoudige interventies niet, en moet de context meer betrokken worden. Dat vraagt om een andere rol van professionals; meer gericht op integraal werken met andere disciplines. Innovatief onderzoek is hierbij noodzakelijk om adequaat in te kunnen spelen op toekomstige vragen (Bruil & Bakker, 2013). Het centraal stellen van de mens en niet de dienstverlening maakt dat sociaal werkers steeds meer integraal moeten samenwerken met andere professionals met verschillende achtergronden en kennis (Liefhebber *et al.*, 2018). Dat geldt ook voor innovatie: “Voor het sociaal domein is het een uitdaging om ruimte te geven aan sociale professionals om kansen en mogelijkheden te verkennen, nieuwe effectieve diensten, producten of werkmethoden te ontwikkelen die passen bij de transformatie, in co-creatie met anderen, en deze effectief te kunnen ‘vermarkten’.” (Scheffelaar & Kuiper, 2017, p. 3).

Probleembeschrijving

Bovenstaande ontwikkelingen maken de noodzaak duidelijk om sterker in te zetten op innovatie in sociaal werkorganisaties. Het ontwikkelen van innovatieve vormen van sociaal werk kan bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, zoals armoede, ongelijkheid en sociale spanningen (Witte & Spierings, 2020). Werken aan innovatie en praktijkontwikkeling behoort tot de taken van het sociaal werk. Sociaal werkers worden opgeleid om te werken aan innovatie, dus mogen kennis en kunde aanwezig verondersteld worden. Het is dan ook zaak om gebruik te maken van het potentieel van sociaal werkers op dit vlak. De praktijk van het sociaal werk is echter dat dit potentieel vaak niet benut wordt. Sociaal werkers geven aan druk te zijn met hun *caseload* en weinig ruimte te ervaren om met innovatie aan de slag te gaan (Jansen *et al.*, 2021). Het innovatievermogen in sociaal werkorganisaties wordt dan ook onvoldoende benut. Onder innovatievermogen wordt verstaan: “Organisatievermogens om innovatie op de lange termijn te managen en creëren” (Mendoza-Silva, 2020). Het gaat om het zorgen voor de organisatorische voorwaarden voor innovatie, waarbij innovatie is te onderscheiden in het innovatieproces en het innovatieproduct (Crossan & Apaydin, 2010). Er wordt een probleem vermoed in het managen van innovatieprocessen. De organisatorische voorwaarden lijken op dit moment onvoldoende te zijn voor sociaal werkers om aan innovatie te doen.

Wanneer innoveren en bijdragen aan praktijkontwikkeling onvoldoende gebeurt, kan dit negatieve gevolgen hebben voor inwoners, wanneer niet adequaat wordt ingespeeld op knelpunten of op nieuwe ondersteuningsbehoeften van mensen. Het kan eveneens problematisch zijn voor sociaal werkers, wanneer zij de noodzaak voelen om deze taak uit te voeren, maar niet de mogelijkheden en ruimte ervaren om er werk van te maken. Daarnaast kan ook de levensvatbaarheid van sociaal werkorganisaties in gevaar komen, omdat zij voor financiering afhankelijk zijn van de lokale overheid en mogelijk financiering mislopen wanneer ze niet voldoende aansluiten op actuele behoeften vanuit de samenleving. Tenslotte kan het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken in het gedrang komen wanneer sociaal werkorganisaties onvoldoende aan innovatie kunnen doen.

Sociaal werkorganisaties en de landelijke en gemeentelijke overheid hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om dit probleem aan te pakken. Ook sociaal werkers zelf kunnen een rol spelen bij het aanpakken van het probleem, door vanuit hun eigen expertise en professionaliteit

dit onderwerp op de agenda te zetten en te houden en waar mogelijk innovatie in de praktijk te brengen.

Wanneer de organisatorische voorwaarden er zijn om in sociaal werkorganisaties succesvol aan innovatie te doen kan dat positieve effecten hebben op het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, het welzijn van burgers en het werkplezier van sociaal werkers. Het kan een impuls geven aan het bundelen van krachten door het aangaan van verbindingen en samenwerkingen met partijen die hetzelfde doel nastreven.

Interessant om na te gaan is wat nu in sociaal werkorganisaties de organisatorische voorwaarden zijn om aan innovatie te doen. Vanuit de literatuur zijn veel organisatorische voorwaarden voor het mogelijk maken van innovatie in organisaties bekend. Organisatorische voorwaarden voor het mogelijk maken van innovatie in de praktijk van sociaal werkorganisaties zijn veel minder bekend. Er is aanleiding om te denken dat een aantal organisatorische voorwaarden van invloed is op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties. Zo kan het zijn dat innovatie als doel en taak in sociaal werkorganisaties niet voldoende in de strategie van sociaal werkorganisaties is opgenomen. Wanneer dit niet gebeurt, ontbreekt de basis om de organisatie zó in te richten, dat aan innovatie gewerkt kan worden. Daarnaast is er een tendens dat gemeenten die sociaal werk-organisaties financieren, met name gericht zijn op output en efficiency. Veel gemeenten financieren innovatie door sociaal werkorganisaties niet (persoonlijke communicatie, 25 oktober 2021). Hierdoor is er minder ruimte voor innovatie, omdat dat investering vergt en niet direct resultaat laat zien. In veel praktijken is het dan ook een uitdaging om innovatie structureel een plek te geven in de organisatie. Daarnaast lijkt het erop dat innovatie onvoldoende geïntegreerd is in het takenpakket van sociaal werkers, waardoor er onvoldoende tijd en aandacht naar uitgaat. Volle *caseloads* van sociaal werkers en de druk om “productie te draaien” zorgen ervoor dat er weinig tijd over blijft om aan de slag te gaan met knelpunten of nieuwe kansen in het werk. Ook kan het zijn dat er onvoldoende aandacht en mogelijkheden voor leren in de organisatie zijn, of dat sociaal werkers onvoldoende samenwerken met andere partijen, waaronder burgers, om te werken aan innovatie.

Een eerste verkenning van dit onderwerp leert dat er verschillende organisatorische voorwaarden van invloed kunnen zijn op de mogelijkheid om aan innovatie te doen in sociaal werkorganisaties. Dit zijn echter veronderstellingen. We weten niet zeker of dit inderdaad de voorwaarden zijn en of er mogelijk nog andere voorwaarden van invloed zijn. In dit onderzoek

wordt een aanzet gedaan om de daadwerkelijke organisatorische voorwaarden te achterhalen die van invloed zijn op de mogelijkheid om aan innovatie te doen in sociaal werkorganisaties.

Probleemstelling

Bovenstaande lijkt erop te wijzen dat er in sociaal werkorganisaties onvoldoende organisatorische voorwaarden aanwezig zijn om aan innovatie te doen, terwijl de noodzaak om te innoveren groter wordt. Wat nu precies de organisatorische voorwaarden zijn die nodig zijn om aan innovatie te doen in de specifieke setting van sociaal werkorganisaties is niet bekend. Wanneer hierover meer bekend wordt, kunnen gerichte interventies worden gedaan om meer aan innovatie te doen.

Naar het beïnvloeden van innovatie in commerciële organisaties is al veel onderzoek gedaan (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016). In het sociaal werk, onderdeel van de publieke sector, is dit veel minder het geval, terwijl er noodzaak gevoeld wordt om dit goed vorm te geven (Müller & Pihl-Thingvad, 2020). Het is dan ook de moeite waard om na te gaan hoe innovatie in sociaal werkorganisaties er uit ziet, welke voorwaarden in de organisatie aanwezig zijn en welke voorwaarden van invloed zijn om innovatie mogelijk te maken.

Innovatie in sociaal werkorganisaties is een onderwerp dat verder gaat dan een vraagstuk uit één organisatie, het is relevant voor de hele beroepspraktijk van sociaal werk. We spreken dan ook over een beroepspraktijkvraagstuk. Omdat er tot nu toe weinig onderzoek naar de voorwaarden voor innovatie in sociaal werk-organisaties is verricht, heeft dit onderzoek ook theoretische relevantie.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek dient zowel praktijk als theorie. Omdat het probleem zich voordoet in de praktijk van het sociaal werk, draagt dit onderzoek bij aan het aanpakken van een concreet handelingsprobleem. Maar omdat er weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan is naar de voorwaarden voor innovatie in het sociaal werk, draagt dit onderzoek eveneens bij aan theorievorming. Het is daarmee ook een theorie-ontwikkeland onderzoek.

Met de in paragraaf 1.1 beschreven kennis over het geconstateerde probleem waarmee sociaal werkorganisaties te maken hebben, kan nu een doelstelling van het onderzoek geformuleerd

worden. Deze is tweeledig, omdat er zowel een doelstelling is voor het praktijkgerichte als het theoriegerichte onderzoek.

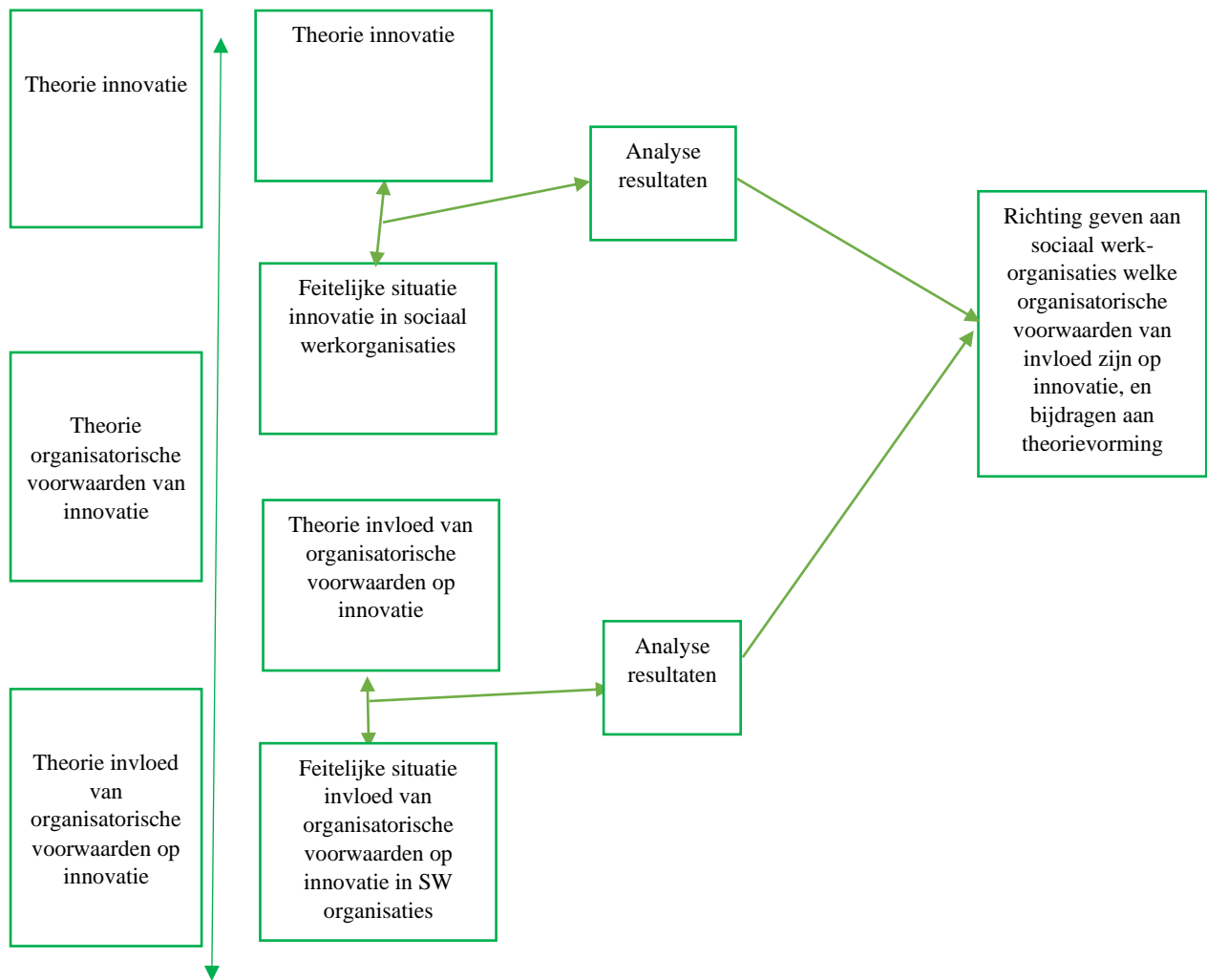
Het praktijkgerichte doel van het onderzoek is richting geven aan sociaal werkorganisaties over welke organisatorische voorwaarden zij kunnen beïnvloeden om aan innovatie in sociaal werkorganisaties te kunnen doen, door te onderzoeken welke organisatorische voorwaarden er zijn en welke van invloed zijn op innovatie in sociaal werkorganisaties.

Het theoriegerichte doel van het onderzoek is een bijdrage leveren aan theorievorming over organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op innovatie in sociaal werkorganisaties, door bestaande theorie over innovatie te verbinden met empirisch verkregen data vanuit sociaal werkorganisaties.

Het gaat hier om een exploratief onderzoek, waarbij de organisatorische voorwaarden voor het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties onderzocht worden.

1.3 Onderzoeksmodel

Met de doelstellingen zoals geformuleerd in de voorgaande paragraaf kan het onderzoeksmodel worden bepaald. In dit model wordt duidelijk hoe het onderzoek moet worden vormgegeven om de doelstellingen te bereiken. Om richting te kunnen geven aan sociaal werkorganisaties en bij te dragen aan theorievorming, is het noodzakelijk om in beeld te krijgen hoe de feitelijke situatie in sociaal werkorganisaties is. Vervolgens kan dit vergeleken worden met wat vanuit de theorie bekend is. De veronderstelling is dat de beschreven organisatorische voorwaarden van invloed zijn op innovatie. Op basis van de uitkomsten van de analyses kan inzicht worden gegeven in welke organisatorische voorwaarden kunnen worden beïnvloed om aan innovatie in sociaal werkorganisaties te kunnen doen. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan theorievorming over organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op innovatie in sociaal werkorganisaties. Het volgende onderzoeksmodel ontstaat, zichtbaar in figuur 1.1.



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel kan op de volgende manier verwoord worden:

(a) een bestudering van wetenschappelijke literatuur over innovatie in organisaties, organisatorische voorwaarden voor innovatie en de invloed van organisatorische voorwaarden op innovatie én empirisch onderzoek naar de feitelijke situatie wat betreft innovatie en de invloed van organisatorische voorwaarden op innovatie in sociaal werkorganisaties levert kennis op waarmee (b) inzicht kan worden verkregen welke organisatorische voorwaarden van invloed zijn op innovatie in sociaal werkorganisaties. (c) Een analyse van deze gegevens resulteert in (d) richting aan sociaal werkorganisaties over welke organisatorische voorwaarden zij kunnen beïnvloeden om innovatie in sociaal werkorganisaties mogelijk te maken, en resulteert in een bijdrage aan theorievorming.

1.4 Vraagstelling

De doelstelling van het onderzoek kan worden bereikt wanneer antwoord gevonden wordt op de centrale vraag in dit onderzoek:

Welke organisatorische voorwaarden zijn van invloed op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties?

De centrale vraag is op basis van het onderzoeksmodel opgesplitst in theoretische en empirische deelvragen. Deze worden hieronder verwoord.

Theoretische deelvragen

1. Wat is innovatie in sociaal werkorganisaties?
2. Wat zijn de organisatorische voorwaarden voor innovatie?
3. Hoe beïnvloeden de organisatorische voorwaarden innovatie?

Empirische deelvragen

4. Hoe doen sociaal werkorganisaties op dit moment feitelijk aan innovatie?
5. Hoe zien de organisatorische voorwaarden voor innovatie er uit in sociaal werkorganisaties?
6. Hoe zijn de organisatorische voorwaarden van invloed op innovatie in sociaal werkorganisaties?

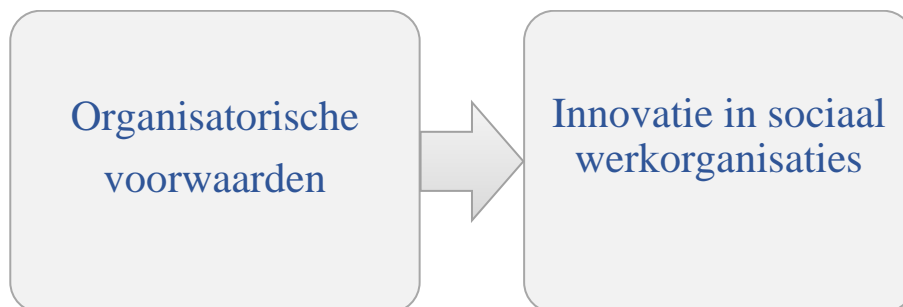
1.5 Vooruitblik

In dit hoofdstuk is vanuit het projectkader een doelstelling, onderzoeksmodel en vraagstelling tot stand gekomen voor een onderzoek over de voorwaarden voor innovatie in sociaal werkorganisaties. In hoofdstuk twee wordt het conceptueel model beschreven en uitgewerkt en worden de theoretische deelvragen beantwoord. In hoofdstuk 3 wordt inzicht gegeven in de manier waarop data worden verzameld en geanalyseerd; de methoden van onderzoek. De empirische deelvragen worden in hoofdstuk vier beantwoord, de conclusie en discussie volgen in hoofdstuk vijf.

Hoofdstuk 2 Conceptueel model

2.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat de organisatorische voorwaarden om aan innovatie te doen in sociaal werkorganisaties niet optimaal lijken te zijn. Op basis van dit signaal zijn een doelstelling en vraagstelling geformuleerd die als basis dienen voor dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen beantwoord aan de hand van literatuur. In iedere paragraaf staat één deelvraag centraal. Eerst wordt het begrip innovatie uiteengezet en hoe innovatie in sociaal werkorganisaties er uit ziet. Daarna worden de organisatorische voorwaarden van innovatie benoemd. Tenslotte wordt beschreven hoe deze voorwaarden van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. Op basis hiervan wordt het definitieve conceptueel model in beeld gebracht. In het voorlopig conceptueel model staat als onafhankelijke variabele: organisatorische voorwaarden. De veronderstelling is dat zij van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie, zie figuur 2.1. In woorden: organisatorische voorwaarden zijn van invloed op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties.



Figuur 2.1 Voorlopig conceptueel model

2.2 Wat is innovatie in sociaal werk-organisaties?

In deze paragraaf volgt een uiteenzetting van het begrip innovatie in de setting waar dit onderzoek zich op richt; het sociaal werk. Innovatie is een onderwerp waarover veel geschreven is in de literatuur (De Vries *et al.*, 2016). Met name innovatie in de private sector krijgt veel aandacht. Over innovatie in de publieke sector is minder bekend (De Vries *et al.*, 2016). Het belang om aan innovatie te doen is echter voor dergelijke organisaties niet minder dan in de private sector. In beide sectoren staat de levensvatbaarheid van de organisatie op het spel. Wanneer publieke organisaties niet voldoende aan innovatie doen, kan dat hun voortbestaan in gevaar brengen (Baldwin, 2008).

Het begrip innovatie wordt op verschillende manieren gedefinieerd. In een overzichtartikel van Crossan en Apaydin (2010, p. 1155) wordt innovatie gedefinieerd als *“production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems”*. Innovatie is hierbij zowel een proces als een resultaat. Definiëring van innovatie in de publieke sector vindt echter weinig plaats (De Vries *et al.*, 2016). Als het wel gebeurt, is dat een heel algemene definitie. Ze vonden dat de meeste definities gebaseerd waren op Rogers (2003, p. 12) die innovatie definieert als *“an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption”*.

Een definitie van innovatie in het sociaal werk luidt: *“those changes worth recognising as innovation should be globally (or at least locally) new to the organization, be large enough, general enough and durable enough to appreciably affect the operations or character of the organization”* (Moore *et al.*, p. 276, in Brown, 2015). Zij focust zich hiermee op discontinue verandering in plaats van op continue verandering. Deze focus komt minder tot uiting in een begrip dat in de publieke sector regelmatig wordt gebruikt, namelijk het begrip sociale innovatie. Daarin wordt participatie en samenwerking expliciet genoemd. Sociale innovatie wordt gedefinieerd als: *“the creation of long-lasting outcomes that aim to address societal needs by changing fundamentally the relationships, positions and rules between the involved stakeholders, through a process of participation and collaboration”* (Voorberg *et. al.* in Bekkers *et. al.*, 2014). Centraal in deze definitie staat het vinden van oplossingen voor maatschappelijke behoeften via participatie van en samenwerking met alle betrokkenen. Ook Witte en Spierings (2020, p. 10) definiëren sociale innovatie. Dit gaat naar hun idee *“over het zoeken naar nieuwe antwoorden op en andere oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken”*.

Hoe kan innovatie in sociaal werk er dan uitzien? Een illustratie van Trommel (2018, in Witte & Spierings, 2020) over de Rotterdamse setting geeft hier zicht op.

“Innovaties en interventies die van doen hebben met het bevorderen van participatie, het activeren en vitaliseren van (kwetsbare) bewoners/jongeren alsmede het revitaliseren van (zwakke) wijken zullen een belangrijke rol gaan spelen. Het gaat in essentie om het versterken van veerkracht oftewel het vermogen van mensen en gemeenschappen om met veranderingen en risico’s om te gaan en het vermogen daarbij gebruik te maken van formele of informele hulpbronnen” (Trommel, in Witte & Spierings, 2020).

Een concreet voorbeeld van een innovatief product ten behoeve van het bevorderen van sociale relaties is Kletsborden, een spel voor mensen met en zonder beperking om contact met elkaar te maken. Het is in co-creatie ontwikkeld door mensen met en zonder licht verstandelijke beperking (Heessels & Duijf (red.), 2017). Een ander voorbeeld van een innovatief product is de interventie K!X Works, die zich richt op de participatie van statushouders vanaf 18 jaar op de Nederlandse arbeidsmarkt (Movisie, 2022). De interventie bestaat uit trainingen en activiteiten die bedoeld zijn om statushouders na hun inburgering verder op weg te helpen. Er wordt gewerkt aan empowerment, informatie-uitwisseling en aan het sociale netwerk.

De focus in dit onderzoek ligt op innovatieprocessen, als voorwaarde voor het realiseren van innovatieproducten. Bij innovatieprocessen gaat het om “systemen en activiteiten die organisaties helpen om hun potentieel te benutten en daardoor innovaties mogelijk te maken” (Saunila en Ukko, 2012, p. 358). Wanneer innovatieprocessen goed verlopen heeft dit als resultaat innovatieproducten.

Een geschikt model voor het inzichtelijk maken van innovatieprocessen in de sector zorg en welzijn is het innovatieproces-model in Verhagen en Haarsma-den Dekker (2022), dat gebaseerd is op het *stage-gate*-innovatiemodel van Cooper (2008). In dit model (zie figuur 2.2) staan de fasen van het innovatieproces beschreven; het gaat om signaleren, oriënteren, onderzoeken, implementeren en evalueren. Bij de fase signaleren gaat het erom om op zoek te gaan naar signalen van mogelijke innovatiekansen. Doel is om op basis van een signaal een innovatieopdracht te formuleren (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022). In de fase oriënteren wordt op verschillende niveaus een oriëntatie uitgevoerd: een oriëntatie op de omgeving, op de organisatie, op de financiën en op de innovatie zelf. Dit mondt uit in een onderzoeksplan waarin de onderzoeksopdracht is geformuleerd. In de fase die hierop volgt, wordt het onderzoek uitgevoerd. Met behulp van verschillende analyses, zoals situatieanalyse, SWOT-analyse en het ontwerpen met behulp van criteria voor een succesvolle innovatie, wordt een businessplan gemaakt (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022). Als die wordt goedgekeurd dan volgt de fase implementeren, waarbij het doel is om de innovatie succesvol te implementeren. Als laatste fase volgt de evaluatie, wat kan leiden tot een verbeterplan. Per fase zijn overstappunten, de zogenaamde *gates*, beschreven. De bedoeling is om bij ieder overstappunt terug te kijken en vooruit te blikken met steeds dezelfde vraag: “voldoe ik aan het vooraf gestelde doel?”. Wanneer het antwoord nee is, wordt teruggegaan om verbeteringen aan te brengen, of om het in gang gezette te stoppen.



Figuur 2.2 Het innovatieproces-model, gebaseerd op het *stage-gate*-innovatiemodel van Cooper (2008), in Verhagen en Haarsma-den Dekker (2022)

Er zijn twee benaderingen mogelijk bij het uitvoeren van dit proces: de top-downbenadering ofwel ontwerpen en de bottom-upbenadering, wat ook wel ontwikkelen wordt genoemd. In laatstgenoemde benadering is sprake van co-creatie.

Wanneer innovatieprocessen succesvol uitgevoerd worden, leidt dat tot innovatieproducten. In sociaal werkorganisaties kunnen dat diverse producten zijn: van een nieuwe methodiek of een nieuwe aanpak voor het signaleren van bijvoorbeeld ouderenmishandeling of eenzaamheid, tot verbeteringen in bestaande werkwijzen.

Hoe innovatieprocessen in het sociaal werk er uit kunnen zien, wordt duidelijk uit beschrijvingen van innovatieve interventies in de databank effectieve sociale interventies van Movisie (2023). Een voorbeeld is de beschrijving van het project Buurtcirkel. Een buurtcirkel is een groep van 9-12 mensen in een kwetsbare positie die wekelijks bij elkaar komt. Doel is om van elkaar te leren, (sociale) vaardigheden op te doen en eigen regie te herwinnen. De fasen van het innovatieproces kunnen hierin op de volgende manier worden herkend: Door contact met een Britse welzijnsorganisatie werden mensen geïnspireerd door de werkwijze van deze organisatie, waarbij door wederzijdse steun van mensen een grotere kwaliteit van leven werd bereikt (Alblas, Hammink, van Vliet & van Vulpen, 2021). Op basis hiervan is met betrokkenen een ontwikkeltraject in gang gezet, waarin het onderwerp verder verkend werd en mogelijkheden onderzocht werden. Een projectplan, handboek voor een interventie en een implementatie-toolkit werden ontwikkeld, evenals een trainingswerkboek. Het project is

vervolgens uitgevoerd. Jaarlijks wordt aan deelnemers gevraagd een vragenlijst in te vullen. Daarmee wordt de interventie geëvalueerd. Daarnaast is het project onderzocht op effectiviteit.

Concluderend: als definitie van innovatie in sociaal werkorganisaties wordt in dit onderzoek de definitie van Witte en Spierings (2020) van sociale innovatie gecombineerd met onderdelen uit de definitie van Voorberg (Voorberg *et. al.* in Bekkers *et. al.*, 2014).

De definitie in dit onderzoek luidt: Innovatie is “het zoeken naar nieuwe antwoorden op en andere oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken met behulp van een proces van participatie en samenwerking”.

Innovatie wordt hierbij onderverdeeld in innovatieproces en innovatieproduct. Een goed verlopend innovatieproces is een voorwaarde voor het realiseren van innovatieproducten. In dit onderzoek ligt de focus op het begrip innovatieproces, waarbij innovatieproces wordt gedefinieerd als “systemen en activiteiten die organisaties helpen om hun potentieel te benutten en daardoor innovaties mogelijk te maken” (Saunila & Ukko, 2012). Het begrip innovatieproces wordt geoperationaliseerd met behulp van het innovatieproces-model dat gebaseerd is op het *stage-gate*-innovatiemodel van Cooper (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022).

Nu duidelijk is geworden wat innovatie inhoudt, wordt in de volgende paragraaf antwoord gegeven op de vraag welke organisatorische voorwaarden van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie.

2.3 Wat zijn de organisatorische voorwaarden voor innovatie?

Nu het begrip innovatie geconcretiseerd is, wordt in deze paragraaf inzicht gegeven in de organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op innovatie. Vanuit de literatuur zijn verschillende factoren bekend die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. De focus in dit onderzoek is op een deel van deze factoren, namelijk op de organisatorische voorwaarden. Hieronder wordt verstaan alle voorwaarden die gelegen zijn in de organisatie.

Over de organisatorische voorwaarden van innovatie is door verschillende auteurs geschreven. Ook is een aantal raamwerken over innovatie ontwikkeld die een *overall* beeld geven van het onderwerp. Drie raamwerken worden hier expliciet besproken, namelijk het raamwerk van Mendoza-Silva (2020), het raamwerk van de Vries, Bekkers en Tummers (2016) en het raamwerk van Gieske, van Buuren en Bekkers (2016).

Als belangrijke hefboomen van sociale innovatie kunnen worden gezien: slimmer werken, dynamisch managen, flexibel organiseren en externe samenwerking (Volberda *et al.*, 2011). Andere beschreven drivers van succesvolle innovatie zijn transformationeel leiderschap en kennisdeling (Le & Lei, 2019). Leiderschap, management-hefbomen en bedrijfsprocessen worden gezien als clusters van determinanten van innovatie (Crossan & Apaydin, 2010). Op management/organisatieniveau worden vijf factoren beschreven: missie, doelen & strategie; structuur & systemen; toewijzing van middelen; organisatieleren & kennismanagement en organisatiecultuur. In een recent *literature review* van Dani en Gandhi (2021) wordt een overzicht gegeven van verschillende *drivers* van innovatie. Als *drivers* worden genoemd: strategie, transformationeel leiderschap, cultuur, organisatieleren, kennisdeling, kennismanagement, externe samenwerking en organisatiestructuur. Veel van bovenstaande factoren komen terug in de raamwerken over innovatie van Mendoza-Silva (2020), de Vries, Bekkers en Tummers (2016) en Gieske, van Buuren en Bekkers (2016).

Het raamwerk van Mendoza-Silva (2020)

Als het gaat om de mogelijkheid om aan innovatie te doen en de voorwaarden die hiervoor nodig zijn, heeft Mendoza-Silva (2020) verschillende beïnvloedende factoren van innovatievermogen beschreven. Zij definieert innovatievermogen als: “Organisatievermogens om innovatie op de lange termijn te managen en creëren” (Mendoza-Silva, 2020, p. 707). Op basis van een *systematic review* komt zij tot de volgende clusters van determinanten van innovatievermogen, op drie niveaus: management-determinanten, intra-organisatorische determinanten en inter-organisatorische determinanten. Daarnaast is er een cluster met omgevingscondities. Bij de management-determinanten worden twee categorieën onderscheiden; managementstijl & leiderschap en ondernemingsstrategie. Het tweede niveau van determinanten gaat over de intra-organisatorische determinanten. Deze worden onderverdeeld in zes groepen:

- 1 *Resource management*. Dit is het efficiënte management van bronnen. Het gaat om de mogelijkheid om verschillende soorten bronnen (financiële, menselijke en fysieke) te combineren tot verschillende markten en producten. Dit biedt de mogelijkheid om te leren en ervaringen op te bouwen, wat een positieve invloed heeft op innovatie.
- 2 *Werkklimaat*. Dit hangt samen met de organisatiecultuur; waarden en overtuigingen. Een organisatiecultuur die een positieve houding om innovatief te zijn bekrachtigt, kan het innovatievermogen van een organisatie aanmoedigen (Chang *et al.*, in Mendoza-Silva, 2020)

3 Ideeënvorming en organisatiestructuur. Dit gaat over hoe taken zijn georganiseerd, en hoe communicatie en samenwerking verloopt.

4 *Know-how* ontwikkeling. Dit gaat over het genereren en managen van ideeën die leiden tot verbeteringen en innovatie. Het gaat hier ook over kennismanagementprocessen en kennis transfer processen.

5 Individuele activiteiten. Dit gaat over de persoonlijke kenmerken, vaardigheden en motivatie van werknemers om aan innovatieve activiteiten te werken. Het gaat hier ook om de taken en rol die deze werknemers innemen in het management van innovatie.

6 Informele netwerken.

Het derde niveau van determinanten zijn de inter-organisatorische determinanten. Dit niveau wordt onderscheiden in twee factoren: de eerste is externe relaties, de tweede is netwerkenmerken. Bij externe relaties gaat het om samenwerkingen tussen organisaties die een organisatie helpen om kennis verkregen van externen te identificeren, in te winnen en toe te passen voor de ontwikkeling van innovatieve activiteiten (Frishammar *et al.*, in Mendoza-Silva, 2020). De tweede factor, netwerkenmerken, bestaat uit drie dimensies; de structurele, relationele en cognitieve dimensie. Structurele dimensie betreft de patronen en verbindingen tussen leden of organisaties, die bepalen hoe, met wie en hoe vaak informatie gedeeld wordt. Bij de relationele dimensie gaat het om de aard van de relatie die mensen hebben ontwikkeld. Bij de cognitieve dimensie gaat het om de bronnen binnen een relatie, zoals gedeelde interpretaties en betekenissystemen die het onderschrijven van doelen faciliteert (Tsai & Ghoshal, in Mendoza-Silva, 2020). De omgevingscondities betreffen marktcondities, competitieve intensiteit en institutionele steun. Het gaat hier om externe factoren die van invloed kunnen zijn op organisatie-activiteiten. Het kan bijvoorbeeld gaan om de politieke en culturele context.

Mendoza-Silva ontwikkelde op basis van haar *systematic literature review* en een eerder model van Volberda een integratief raamwerk van innovatievermogen. Hierin zijn de determinanten en gevolgen van innovatievermogen opgenomen, zichtbaar in figuur 2.3.

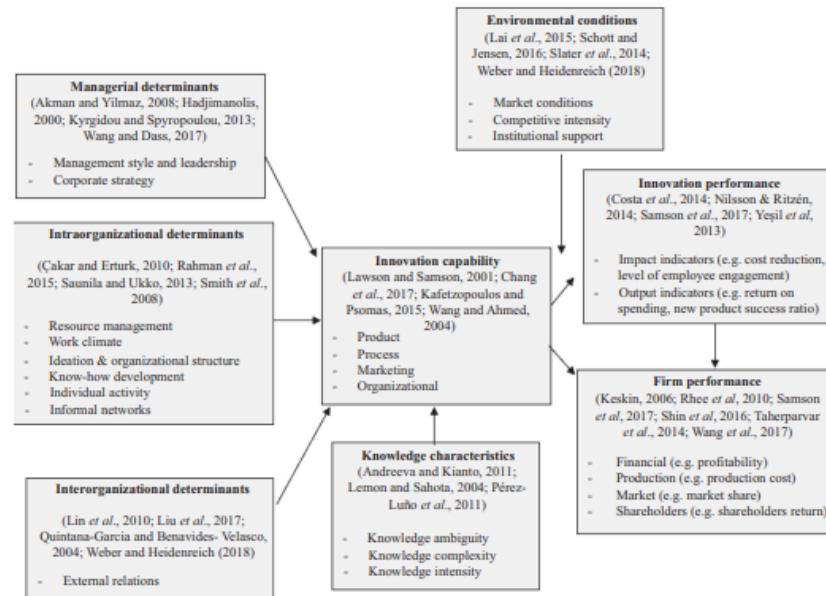


Figure 2.
An integrative
framework of
innovation capability
(Volberda *et al.*, 2010)

Note(s): Based on Volberda *et al.* (2010)

Figuur 2.3 *An integrative framework of innovation capability*, p. 712 (Mendoza-Silva, 2020)

Het raamwerk van de Vries, Bekkers en Tummers (2016)

Omdat sociaal werkorganisaties zich bevinden in het sociale domein, is het zinvol om het raamwerk van De Vries, Bekkers en Tummers (2016) te beschrijven. Hun *systematic review* over innovatie in de publieke sector mondde uit in een raamwerk waarin beschreven staat welke antecedenten van invloed zijn op het innovatieproces in de publieke sector. Zij onderscheiden vier categorieën van factoren die van invloed zijn op innovatie in de publieke sector (De Vries *et al.*, 2016). Het gaat om vier niveaus: omgevingsniveau; organisatieniveau; innovatieniveau en individueel/werknemersniveau. Met omgevingsniveau wordt bedoeld de externe context. Antecedenten die bij dit niveau horen zijn druk vanuit de omgeving (zoals media-aandacht en roep vanuit de bevolking), participatie in netwerken, regelsaspecten, vergelijkbare organisaties die dezelfde innovatie adopteren, en competitie met andere organisaties.

Bij organisatieniveau gaat het om factoren die gaan over de structurele en culturele kenmerken van een organisatie. Hieronder vallen *slack resources*, leiderschapstijlen, mate van risicovermijding/ruimte om te leren, beloningen, conflicten en organisatiestructuren.

Bij innovatieniveau gaat het om de intrinsieke kenmerken van een innovatie.

Bij individueel/werknemersniveau gaat het om kenmerken van individuen die innoveren, zoals autonomie, kennis en vaardigheden, creativiteit, betrokkenheid en acceptatie van innovatie.

Het raamwerk van Gieske, van Buuren en Bekkers (2016)

Bij innovatie is het belangrijk om rekening te houden met het multi-level-karakter van innovatieprocessen (Gieske *et al.*, 2016). Er zijn drie niveaus van factoren te onderscheiden in het raamwerk: actoren, organisaties en netwerken. Daarnaast bestaat het raamwerk uit drie dimensies van innovatievermogen; verbindend vermogen, ambidexter vermogen en leervermogen. Binnen dit raamwerk zijn factoren aangegeven die een rol spelen bij het innovatievermogen in organisaties. Het gaat bijvoorbeeld om verbindende vaardigheden van zowel individu, organisatie als netwerk of het vermogen om innovatieprocessen te managen en een strategie te bepalen. Ook gaat het om factoren die betrekking hebben op het leervermogen van individuen, organisaties en netwerken.

Met behulp van de drie niveaus van factoren die een rol spelen bij innovatie uit het raamwerk van Gieske *et al.* (2016), kan inzicht worden gegeven in wat de organisatorische voorwaarden in sociaal werkorganisaties zijn.

Niveau van actoren

Sociaal werkers worden in staat geacht om bij te dragen aan innovatie. Dat blijkt onder andere uit een beschrijving in het beroepscompetentieprofiel van de sociaal werker van competenties die sociaal werkers in huis moeten hebben. Het gaat onder meer om (Liefhebber *et al.*, 2018):
De sociaal werker ...

- “is ondernemend en innovatief”
- “staat open voor motieven, meningen en belangen van anderen, toont belangstelling voor nieuwe inzichten, ideeën en andere werkwijzen. Hij stelt zich flexibel op en levert een bijdrage aan innovatieve aanpakken”
- “is alert op verbeterpunten van de dagelijkse praktijk en onderneemt actie”
- “zet innovatieve werkwijzen in”
- “zet zich op ondernemende, creatieve en innovatieve wijze in om samen met (actieve) mensen en andere professionals optimale omstandigheden te creëren, waardoor zij stappen kunnen zetten om te gaan participeren”
- “benut nieuwe inzichten, ideeën, werkwijzen en komt tot innovatieve aanpakken”

Ook in het landelijk opleidingsdocument sociaal werk (SAHSS, 2016) wordt over innovatieve kwalificaties van de sociaal werker geschreven:

Professionals sociaal werk...

- “dragen bij aan sociale innovatie”
- “zijn in staat om resultaten uit onderzoek te vertalen naar innovatie van de beroepspraktijk”
- “handelen creatief en innovatief bij het bijdragen aan het ontwikkelen van hun beroep”

Eén van de bouwstenen van de kennisbasis van het sociaal werk is de bouwsteen Onderzoek en Innovatie Sociaal Werk, zoals verwoord in het landelijk opleidingsdocument (SAHSS, 2016). Hierin staat:

“Afgestudeerde bachelors sociaal werk hebben praktijkgerichte kennis van innovatie en onderzoek, in dienst van de verbetering en vernieuwing van de beroepspraktijk.”

“Afgestudeerde bachelors sociaal werk hebben kennis van actuele innovatieve ontwikkelingen in het sociaal werk, zoals van sociale en technologische innovatie in het sociale domein en sociaal ondernemerschap.”

In de beroepscode voor professionals in het sociaal werk (Steenmeijer, 2021) staan normen voor sociaal werkers beschreven die van toepassing zijn op innovatie door sociaal werkers. Zo beschrijft artikel 27 dat de professional “activiteiten ondersteunt en onderneemt die ten goede komen aan de professionalisering van het beroep [...] bijvoorbeeld door het bijdragen aan gezamenlijke kennisdeling en -ontwikkeling.” Daarnaast “signaleert en agendeert de professional maatschappelijke ontwikkelingen en beleidseffecten die het tot hun recht komen van mensen kan belemmeren.” Hierbij gaat de professional volgens artikel 28 van de beroepscode “over tot en/of werkt hij mee aan actie die tot verbetering leidt.”

Witte en Spierings (2020) geven aan dat het vermogen van sociaal professionals om effectief te innoveren onmisbaar wordt voor de nabije toekomst. Sociaal werkers kunnen werken aan innovatie “door op improviserende en onderzoekende wijze innovatieve handelingsrepertoires te ontwikkelen.” Daarbij moeten “meerdere disciplines in co-creatie samenwerken en samengaan om tot innovatieve interventies en duurzame beroepsproducten te komen.” (Witte & Spierings, 2020, p. 9-10).

Volgens Bernardts (2021) bestaat innovatiegedrag “enerzijds uit het creatieve proces van nieuwe ideeën verkennen (exploratie) en anderzijds het verfijnen van huidige werkprocessen en het omzetten van nieuwe ideeën in routines (exploitatie).” Hij geeft daarbij aan dat onzekerheid innovatiegedrag stimuleert. Het geeft ruimte om af te wijken van gebaande paden

en met innovatieve ideeën te komen. Hierbij is leiderschap een sleutelmechanisme. Volgens Bernards (2021) “bepaalt leiderschap of mensen de ruimte die onzekerheid biedt kunnen omzetten in innovatiegedrag”. Deze factor houdt verband met het niveau van de organisatie.

Het niveau van de organisatie

De werkgeversorganisatie Sociaal Werk Nederland ziet dat sociaal werkorganisaties hun innovatie-taak op een verschillende manier invullen en faciliteren (persoonlijke communicatie, 25 oktober 2021). Sommige organisaties richten zich op innovatie als verdienmodel, anderen richten zich op de inhoud van innovatie. Sommige organisaties gebruiken hierbij HR-instrumenten zoals opleidingen en trainingen, of geven innovatie een expliciete plek in de structuur. Er zijn ook sociaal werkorganisaties die aangeven behoefte te hebben aan ondersteuning bij het vormgeven van innovatie (persoonlijke communicatie, 25 oktober 2021).

Het niveau van netwerken

In de publieke sector, waar het sociaal werk toe behoort, wordt het belang gezien van innoveren mét alle betrokkenen, dus met burgers, cliënten en andere partijen (Müller & Pihl-Thingvad, 2020). Om te innoveren is het dan ook van belang dat sociaal werkers inzetten op samenwerking. Ook in Verhagen en Haarsma-den Dekker (2022) wordt duidelijk dat in de sector Zorg en Welzijn wordt ingezet op open innovatie in plaats van gesloten innovatie: vernieuwingen hoeven niet volledig door de eigen organisatie te worden ontwikkeld. Samenwerking met externe partijen wordt aangemoedigd.

Met bovenstaande beschrijving van de organisatorische voorwaarden die in sociaal werkorganisaties op de drie niveaus gelden, kan overgegaan worden tot het bepalen van het raamwerk van voorwaarden dat in dit onderzoek gebruikt wordt.

Als kapstok voor de organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie, zullen voor dit onderzoek de clusters van voorwaarden uit het raamwerk van Mendoza-Silva (2020), het raamwerk van de Vries, Bekkers en Tummers (2016) en het raamwerk van Gieske, van Buuren en Bekkers (2016) worden gebruikt: het raamwerk van Mendoza-Silva is het meest recent, en hierin staan de meeste factoren die ook door andere auteurs benoemd worden. Het raamwerk van De Vries *et al.* (2016) en het raamwerk van Gieske *et al.* (2016) worden gebruikt omdat deze gericht zijn op organisatorische voorwaarden in de publieke sector. Omdat dit onderzoek niet alle factoren betreft, maar alleen de

organisatorische voorwaarden, is een selectie gemaakt. In tabel 2.1 is het overzicht van organisatorische voorwaarden zichtbaar. Deze zijn gebundeld in vijf clusters van voorwaarden. Het gaat om intra-organisatorische voorwaarden, individuele voorwaarden, managementvoorwaarden, omgevingsvoorwaarden en inter-organisatorische voorwaarden.

	Mendoza-Silva (2020)	de Vries <i>et al.</i> (2016)	Gieske <i>et al.</i> (2016)
Intra-organisatorische voorwaarden	<i>Resource management</i> Werkklimaat Ideeënvorming en organisatiestructuur <i>Know-how</i> - ontwikkeling Informele netwerken	<i>Slack resources</i> Mate van risicovermijding/ ruimte om te leren Beloningen Conflicten Organisatiestructuren	Toewijzing van middelen Organisatieleren Interne netwerken
Individuele voorwaarden	Individuele activiteiten	Autonomie Positie in de organisatie Kennis en vaardigheden Creativiteit Demografische aspecten Betrokkenheid/ tevredenheid met werk Gedeeld perspectief en normen Acceptatie van innovatie	
Management voorwaarden	Managementstijl & leiderschap Ondernemingsstrategie	Leiderschapsstijlen	Leiderschapsstijlen Strategie

Omgevings-voorwaarden	Marktcondities Competitieve intensiteit Institutionele steun	Druk vanuit de omgeving Regelaspecten Vergelijkbare organisaties die dezelfde innovatie adopteren Competitie met andere organisaties	
Inter-organisatorische voorwaarden	Externe relaties Netwerkenmerken	Participatie in netwerken	Externe netwerken Arrangementen voor leren en experimenteren

Tabel 2.1 Overzicht van organisatorische voorwaarden voor innovatie in vijf clusters

Bij intra-organisatorische voorwaarden gaat het om voorwaarden voor innovatie die gelegen zijn binnen de eigen organisatie, zoals het werkklimaat, de organisatiestructuur, ruimte om te leren, informele contacten tussen mensen in de organisatie en het inzetten van middelen voor innovatie.

Bij individuele voorwaarden gaat het om voorwaarden voor innovatie die te maken hebben met de mensen die in de organisatie werken. Het gaat bijvoorbeeld om de autonomie die medewerkers hebben, hun positie in de organisatie, hun kennis en vaardigheden met betrekking tot innovatie, creativiteit en hun betrokkenheid bij het werk.

Bij managementvoorwaarden gaat het met name om voorwaarden die betrekking hebben op de strategie van de organisatie en de leiderschapsstijl in de organisatie.

Bij omgevingsvoorwaarden gaat het om voorwaarden die buiten de eigen organisatie liggen. Wat is bijvoorbeeld het speelveld van de organisatie, welke rol heeft de financier/opdrachtgever? Met welke regelgeving moet rekening gehouden worden? Is er competitie met andere organisaties?

Bij inter-organisatorische voorwaarden tenslotte gaat het om contacten en samenwerking van de eigen organisatie met andere organisaties en met cliënten of burgers, en met deelname aan externe netwerken.

Tabel 2.1 is een basis voor het empirisch onderzoek. Op basis van deze clusters van organisatorische voorwaarden wordt informatie uit de empirie gehaald. In de volgende paragraaf wordt duidelijk op welke manieren de organisatorische voorwaarden van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties. Deze worden besproken aan de hand van de clusters van organisatorische voorwaarden zoals in tabel 2.1 is aangeduid.

2.4 Hoe beïnvloeden organisatorische voorwaarden innovatie?

In deze paragraaf wordt per cluster voorwaarden beschreven op welke manieren organisatorische voorwaarden van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. Vanwege het grote aantal voorwaarden is besloten niet alle, maar een aantal voorwaarden waar veel over geschreven is, weer te geven.

2.4.1 Intra-organisatorische voorwaarden

De invloeden op innovatie van twee voorwaarden worden expliciet besproken; de invloed van organisatiestructuur en de invloed van organisatieleren op innovatie.

Organisatiestructuur

Een organisatiestructuur is “een hiërarchisch arrangement van verplichtingen, taken en autoriteiten” (Dani & Gandhi, 2021, p. 16). Een organisatiestructuur heeft invloed op het mogelijk maken van innovatie (Dani & Gandhi, 2021). Een flexibele organisatiestructuur is bevorderlijk voor het innovatievermogen (Dani & Gandhi, 2021). Lawson en Samson (2001) geven aan dat wat betreft de organisatiestructuur, het helpend is om innovatie tot stand te brengen wanneer de structuur poreus, doorlaatbaar is, dat er een structuur is die barrières helpt doorbreken tussen functies en groepen. Het zorgt ervoor dat de communicatie en samenwerking met andere medewerkers zó verloopt dat relevante expertise in de innovatieactiviteiten wordt opgenomen.

Bedrijfsprocessen en praktijken zijn dagelijkse handelingen die innovatie stimuleren (Crossan & Apaydin, 2010). De efficiëntie van innovatie wordt verhoogd wanneer organisaties hun organisatieprocedures en praktijken zoals het verzamelen van ideeën, HRM, en marketing met elkaar integreren (Dani & Gandhi, 2021).

Om succesvol aan innovatie te kunnen doen is het nodig dat medewerkers “*creative slack*” hebben om aan “*blue-sky thinking*” te doen: tijd om na te denken, om creativiteit op gang te laten komen (Lawson & Samson, 2001, p. 394). Innovatie kan geïnstitutionaliseerd worden door werknemers te voorzien van tijd, faciliteiten en een creatieve omgeving. Daarnaast is het, om succesvol aan innovatie te doen, belangrijk dat “de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en onderlinge relaties in een organisatie innovatief gedrag bevorderen” (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022, p. 117). Dat kan in een organisatiestructuur waarin veel onderlinge samenwerking is, een uitdagend takenpakket met veel externe contacten, autonomie en een beloningssysteem dat inspeelt op innovatief gedrag. Medewerkers moeten hierbij “tijd, ruimte en bevoegdheden hebben om te experimenteren” (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022, p. 120).

Organisatieleren

Bij organisatieleren gaat het om “het verwerven, delen en gebruiken van nieuwe mogelijkheden en kennis” waarin “werknemers gefaciliteerd worden om innovatieve concepten te creëren” (Dani & Gandhi, 2021, p. 17). De invloed van leren is uitgebreid beschreven in de literatuur (Iddris, 2016). Mendoza (2020) geeft aan dat het efficiënt managen van bronnen de mogelijkheid biedt om leren en ervaringen op te bouwen, wat een positieve invloed heeft op innovatie. Een lerende omgeving in een organisatie is nodig om innovatie te stimuleren (Pärna & Von Tunzelmann, in De Vries *et al.*, 2016). Er moeten leeractiviteiten zijn in een organisatie om de interne en externe expertise te gebruiken die nodig is om innovatie te promoten. Een aantal activiteiten hierbinnen zijn van positieve invloed op het innovatievermogen. Het gaat onder andere om organisatiebrede trainingen en ontwikkelactiviteiten; experimenteren; klantbetrokkenheid via gebruikerservaringen; partnerschappen (allianties, relaties tussen organisaties, netwerken); gedeelde besluitvorming en mogelijkheden om risico’s te nemen (Aggeri *et al.*; March, in Iddris, 2016).

Om te kunnen innoveren is het faciliteren van organisatieleren nodig, concludeert Baldwin (2008) die onderzoek deed in een sociaal werkcontext in Groot-Brittannië. Er moet tijd worden ingebouwd in het werk voor een kritisch-reflectieve benadering en er is een omgeving van vertrouwen en openheid om te leren nodig. Daarnaast is het belangrijk dat team en staf samen optrekken om samen te werken aan praktijkontwikkelingsbehoeften en *management concerns*. Daarbij is het aan het management om een faciliterende stijl te hanteren waarin risico’s genomen kunnen worden. Ook in Verhagen en Haarsma-den Dekker (2022) wordt het belang

van reflecteren genoemd en het belang van kritisch kijken naar de eigen manier van werken. Hiervoor moet ruimte worden gemaakt.

Als onderdeel van organisatieleren kan worden beschouwd het doen aan kennisdeling (Lawson & Samson, 2001). Voor kennisdeling is het nodig dat er kennisdelingsprocessen zijn, die leiden tot continue verbeteringen. Dit sluit aan bij de determinant *know how*-ontwikkeling van Mendoza (2020). Onderzoek van Lin (2007) wijst uit dat het bij innovatie gaat om een breed pallet van kennisdelingsprocessen die de implementatie van processen, ideeën en producten faciliteert. Kennismanagement en kennisdeling hebben een positieve invloed op het innovatievermogen (Iddris, 2016). Het is mogelijk om te bouwen aan innovatievermogen wanneer een organisatie kennis en vaardigheden verwerft van externe en interne bronnen. Communicatie binnen de organisatie en met het externe netwerk is noodzakelijk om innovatie te bereiken. Lawson en Samson (2001, p. 395) beschrijven dit als volgt: “Communicatie faciliteert kennisdeling door de brede variëteit van ervaringen te combineren, dialoog te openen, te bouwen op ideeën van anderen en onderwerpen te verkennen die relevant zijn voor innovatie”. Kennisdeling is een belangrijke stimulans voor innovatief gedrag (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022). Het gaat om het zo veel mogelijk benutten van alle kennis en ervaring die aanwezig is bij medewerkers. Wanneer aan kennisdeling wordt gedaan zorgt dat voor een verspreiding van ideeën waardoor innovaties een grotere kans hebben om te slagen (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022).

2.4.2 Individuele voorwaarden

Op welke manier een aantal individuele voorwaarden van invloed zijn wordt in deze paragraaf besproken. In de Vries *et al.* (2016) worden onder meer de individuele voorwaarden autonomie, kennis en vaardigheden, creativiteit, betrokkenheid, demografische aspecten en acceptatie van innovatie beschreven die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. Aangegeven wordt in de literatuur dat wat betreft bovengenoemde kenmerken deze een positieve invloed hebben op de mogelijkheid om te innoveren (de Vries *et al.*, 2016). Bevorderend voor innovatie is bijvoorbeeld de vaardigheid om verbindingen te leggen tussen inhoud wat betreft ideeën en inzichten, betrokkenen en rollen (Gieske *et al.*, 2016). Ook autonomie, open staan voor nieuwe ervaringen, experimenteren en reflecteren hebben een positieve invloed op innoveren (Gieske *et al.*, 2016).

2.4.3 Managementvoorwaarden

De invloed van de voorwaarden leiderschap en strategie op innovatie wordt achtereenvolgens beschreven.

Leiderschap

Het is duidelijk dat leiderschap van invloed is op het ondersteunen en stimuleren van innovatie (Iddris, 2016). Sterk leiderschap waarin mensen, creativiteit en ideeën-generering worden gemanaged, heeft een positieve invloed op innovatieactiviteiten (Prajogo & Ahmed, 2006). Wat bijdraagt aan het innovatievermogen is de mogelijkheid van leiderschap om “een structuur te vestigen van coördineren van medewerkers, aanmoedigen van participatie van medewerkers, verzamelen van ideeën zonder angst te hoeven hebben en het motiveren van de rest van de organisatie” (Iddris, 2016, p. 250). Leiders met “technische en professionele kennis, creatieve vaardigheden en het vermogen om complexe data te verwerken, kunnen medewerkers motiveren om te innoveren” (Dani & Gandhi, 2021, p. 19). Het blijkt belangrijk dat topmanagers commitment laten zien, een positieve houding en steun voor innovatie-activiteiten tonen (Yesil *et al.*, in Mendoza-Silva, 2020). Wat eveneens nodig lijkt is een type leider die een visie heeft en betrouwbaar is (Gabris *et al.*, in de Vries *et al.*, 2016). Daarbij is één van de beste manieren om een innovatieve cultuur te ontwikkelen het respecteren en investeren in mensen, en hen empoweren (Lawson & Samson, 2001). Een aanvulling die Verhagen & Haarsma-den Dekker (2022) doen, is dat leidinggevendenden ervoor moeten zorgen dat de innovatie-ambitie structureel verankerd wordt in de organisatie. Daarnaast heeft de leidinggevende een taak in “het inspireren, laten participeren, steun geven in de vorm van tijd en middelen en medewerkers invloed geven in de besluitvorming” (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022, p. 120). Uit onderzoek in WMO-wijkteams (Bernards, Groeneveld & Pas, 2021) waarin verkend is in hoeverre professionals in wijkteams op dagelijkse basis innoveren, waaruit innovatiegedrag bestaat en hoe innovatiegedrag gestimuleerd kan worden, blijkt dat meer stimulerend leiderschap van de teamleider samenhangt met meer maatwerkgericht innovatiegedrag. Innovatiegedrag bij professionals kan gestimuleerd worden door als teamleider ruimte te geven aan professionals om te experimenteren, te stimuleren om met eigen ideeën en innovaties te komen en deze met elkaar te delen, en in gesprek te gaan over verbeterpunten (Bernards *et al.*, 2021).

Strategie

Om succesvol aan innovatie te kunnen doen is het nodig dat er een duidelijke visie en strategische richting is. Daardoor wordt innovatie geïnstitutionaliseerd en krijgt het gericht aandacht in de organisatie (Lawson & Samson, 2001). De strategie van een organisatie kan gedefinieerd worden als een “*plan to accomplish the corporate objectives in the long run*” (Dziallas & Blind, in Dani & Gandhi, 2021, p. 11). De innovatiestrategie maakt de aansluiting mogelijk van innovatiedoelen met de strategische doelstellingen van de organisatie (Martin-Rios & Ciobanu, in Dani & Gandhi, 2021).

De strategie van de onderneming heeft invloed op het innovatievermogen (Mendoza-Silva, 2020). De strategie is van invloed op het nemen van risico's, het genereren van nieuwe ideeën, innovatie-initiatieven en creatieve probleemoplossing (Dani & Gandhi, 2021). Het is belangrijk dat er een gedeelde visie is over de strategische richting. Het gaat daarnaast ook om de verspreiding van de strategische visie door de organisatie, hoe strategische doelen gekoppeld zijn aan de activiteiten van de organisatie en hoe strategieën van invloed zijn op het management van innovatie (Frishammar *et al.*, in Mendoza-Silva, 2020).

Ook Iddris (2016) maakt duidelijk dat het belangrijk is om een duidelijke innovatiestrategie te ontwikkelen, omdat dit een positieve invloed heeft op het innovatievermogen. Het hebben van een innovatiestrategie zorgt ervoor dat kansen gezien worden en gematcht worden aan de capaciteiten in de organisatie. Het gaat concreet om het stellen van een passend innovatiedoel; toewijzing van bronnen; risicobeleid-formulering; en strategische initiatieven voor nieuwe producten of services, voor incrementele en voor radicale innovatie (Lawson & Samson (2001); Björkdahl & Börjesson, in Iddris, 2016).

Een helder strategisch profiel wordt ook in de sector zorg en welzijn als een belangrijke factor gezien die van invloed is op het succesvol organiseren van innovatie in organisaties. Deze factor maakt onderdeel uit van de innovatie-tienkamp die Jacobs en Snijders (in Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022) beschrijven. In de strategie van de organisatie zou het belang van innovaties en ondernemendheid moeten worden opgenomen. Deze strategie moet worden vertaald naar alle niveaus en het gesprek met medewerkers moet hierover blijvend gevoerd worden. Innovatie moet dus expliciet worden gestimuleerd waarbij er middelen worden

vrijgemaakt om te experimenteren zodat innovaties ontwikkeld en getest kunnen worden (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022).

2.4.4 Omgevingsvoorwaarden

De context waarin een organisatie werkzaam is kan een belangrijke rol spelen bij het mogelijk maken van innovatie in organisaties. Innovaties zijn vaak lokaal ingebed en het resultaat van een zogenaamde co-evolutie tussen verschillende vereisten of behoeften en druk van de omgeving (Bekkers *et al.*, 2014). Ook media-aandacht, politieke aspecten en regelgeving zijn factoren die invloed kunnen hebben op het mogelijk maken van innovatie. Regelgeving kan daarbij innovatie zowel verhinderen als stimuleren (De Vries *et al.*, 2016).

2.4.5 Inter-organisatorische voorwaarden

Bekend is dat samenwerking één van de belangrijkste factoren is die bijdraagt aan het mogelijk maken van innovatie. Samenwerking helpt om informatie en kennis te delen tussen verschillende betrokken partijen (Van Winkelen & Tovstiga, in Iddris, 2016). Een organisatie kan zijn aanpassingsvermogen aan de externe omgeving verhogen wanneer het in staat is om informatie van klanten te verzamelen, analyseren en interpreteren. Externe relaties zijn dan ook een belangrijke factor bij innovatievermogen (Mendoza-Silva, 2020).

Kernelement in het sociaal werk is samenwerking. Het gaat om samenwerken met cliënten, burgers, vrijwilligers, ervaringsdeskundigen, professionals binnen de organisatie en met andere organisaties zoals hulpverlenende instanties, gemeenten, woningcorporaties, onderwijs, politie en justitie. Sociaal werkers zijn aanjagers van verbinding (Sociaal Werk Nederland, 2023). Het kan gaan om samenwerking rondom een casus van een cliënt, maar ook om samenwerking bij het aanpakken van bredere vraagstukken die individu-overstijgend zijn (Jansen *et al.*, 2021).

Interprofessionele samenwerking en co-creatie wordt steeds meer gezien als doeltreffend om te innoveren (Bekkers, Tummers, & Voorberg (2013). Müller en Pihl-Thingvad (2020) voerden een *systematic review* uit over innovatie in het sociaal werk en gebruikersbetrokkenheid. Het betrekken van de personen die gebruik maken van het resultaat van de innovatie wordt gezien als een belangrijk element in publieke innovatie (Eurich & Langer; Voorberg *et al.*, in Müller & Pihl-Thingvad, 2020). Uitgangspunt is dat deze personen actieve actoren zijn in het vinden van oplossingen voor problemen en daarmee in het creëren van innovatie in de publieke sector (Müller & Pihl-Thingvad, 2020).

Er is steeds meer noodzaak om uitwisselingsrelaties met andere partijen en met klanten op te bouwen buiten de eigen organisatie om (Lawson & Samson, 2001). Cohen en Leventhal (1990) zien het participeren in externe netwerken als essentieel voor succesvolle innovatie.

Sociaal werk heeft als kenmerk dat het gericht is op de omgeving en inspeelt op wat er in de omgeving gebeurt, immers; “sociale kwesties zijn niet alleen het werkterrein van sociaal werkers” (Witte & Spierings, 2020, p. 13). Sociale kwesties zijn verweven met andere werkvelden, zoals het (para-)medisch domein en technologie. Samenwerken met andere partijen buiten de eigen organisatie om is dan ook logisch. Het gaat bij sociale innovatie om samenwerking met “professionals, maatschappelijke groepen, overheden, bedrijven en burgers op basis van gelijkwaardigheid” (Karré, Dagevos & Walraven, in Witte & Spierings, 2020, p. 10).

In de sector zorg en welzijn houdt het in dat organisaties aan open innovatie doen: medewerkers hebben een open blik naar de wereld om hen heen en anticiperen daarop. Er wordt goed geluisterd naar klanten. Daarbij is aandacht voor externe ideeën maar worden eigen ideeën ook beschikbaar gesteld aan de buitenwereld (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022). Dat vraagt om het hebben van sterke netwerken als organisatie en het aangaan van samenwerkingen met andere partijen. Door dialoog, werken aan vertrouwen en wederkerigheid kan sociaal kapitaal worden ontwikkeld (Gieske *et al.*, 2016).

2.4.6 De invloed van organisatorische voorwaarden op de fasen in het innovatieproces

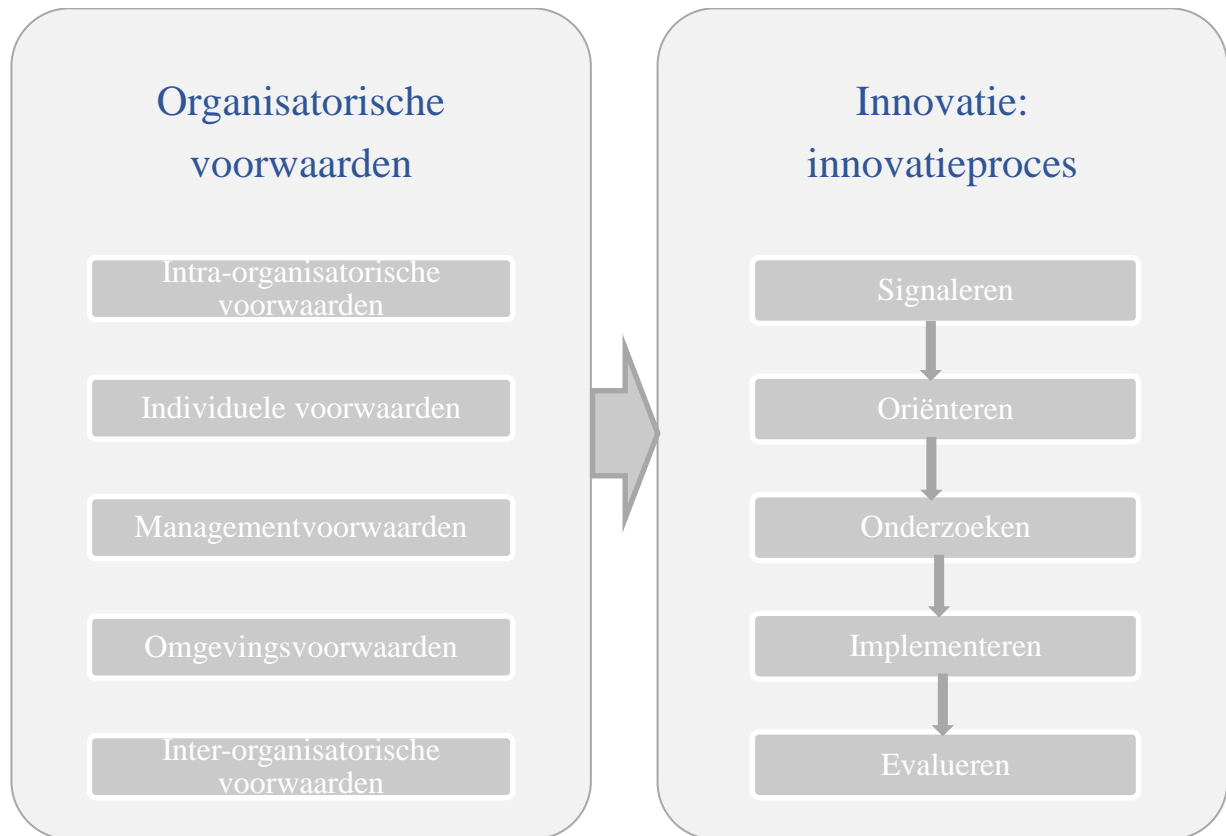
De inzichten in de invloed van organisatorische voorwaarden op innovatie kunnen verdiept worden wanneer duidelijk wordt hoe de voorwaarden van invloed zijn op de specifieke fasen in het innovatieproces. In deze paragraaf wordt een aantal inzichten beschreven. De Vries *et al.* (2016) onderscheiden twee fasen in het innovatieproces: de *innovation generation stage*, waar ideeën gegenereerd worden en de *diffusion and adoption stage*, een fase waarin door middel van communicatie gedurende de tijd gekomen wordt tot implementatie van een innovatie. De veronderstelling is dat voorwaarden in de diffusie- en adoptiefase voornamelijk gelegen zijn in intrinsieke innovatievoorwaarden. De *innovation generation stage* wordt in dit onderzoek als vergelijkbaar gezien met de fasen signaleren en oriënteren, de *diffusion and adoption stage* wordt hier als vergelijkbaar gezien met de fase implementeren. Het onderzoek van de Vries *et al.* (2016) wees echter uit dat organisatorische voorwaarden, omgevingsvoorwaarden en individuele voorwaarden in beide fasen voorkomen. Er werden eenzelfde soort patronen opgemerkt in beide fasen. Zo was er in beide fasen sprake van innovatief leiderschap, autonomie en vaardigheden van medewerkers. De veronderstelling

werd dan ook beschreven dat wanneer gekeken wordt naar de voorwaarden voor innovatie, de verschillen tussen de fasen mogelijk niet zo groot zijn als soms gesuggereerd wordt (de Vries *et al.*, 2016).

In deze paragraaf is duidelijk geworden welke invloed organisatorische voorwaarden hebben op het mogelijk maken van innovatie. In de volgende paragraaf wordt op basis hiervan het definitieve conceptuele model in beeld gebracht.

2.5 Conceptueel model

In figuur 2.4 is het definitieve conceptueel model zichtbaar. Aan de linkerkant de vijf clusters van organisatorische voorwaarden, aan de rechterkant de vijf fasen in het innovatieproces.



Figuur 2.4 Definitieve conceptueel model

In dit hoofdstuk is kennis bij elkaar gebracht over wat innovatie is, welke organisatorische voorwaarden van invloed zijn op innovatie en hoe deze voorwaarden invloed hebben op het mogelijk maken van innovatie. Deze kennis wordt gebruikt voor het empirische deel van dit onderzoek. Het definitieve conceptueel model wordt hierbij exploratief gebruikt (Verschuren & Doorewaard, 2016). Het is “minder dichtgetimmerd en laat meer ruimte voor nadere specificering, concretisering en detaillering, zowel van de begrippen als van de relaties daartussen” (Verschuren & Doorewaard, 2016, p. 282). Hoe het empirisch onderzoek methodisch wordt aangepakt, wordt beschreven in hoofdstuk drie.

Hoofdstuk 3 Methoden van onderzoek

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn antwoorden gegeven op de theoretische deelvragen van het onderzoek. Daarmee is het conceptueel model duidelijk geworden, dat als basis dient voor het empirisch onderzoek. Onderzocht is of de organisatorische voorwaarden voor innovatie zoals bekend uit de literatuur ook aanwezig zijn in sociaal werkorganisaties, en of ze op dezelfde manier als in de literatuur van invloed zijn op innovatie. Zo wordt duidelijk welke voorwaarden er in een organisatie nodig zijn om aan innovatie te kunnen doen. In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk op welke manier de empirische onderzoeksvragen zijn beantwoord. Besproken wordt hoe innovatieprocessen, de organisatorische voorwaarden ervan en de relatie hiertussen in de praktijk zijn gemeten. Er wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, de databronnen, de wijze van dataverzameling en de steekproef. Vervolgens wordt inzicht gegeven in de manier waarop de data zijn geanalyseerd, er wordt stilgestaan bij de kwaliteit van het onderzoek en er volgt een ethische reflectie.

3.2 Onderzoeksstrategie

Om dit onderzoek goed uit te kunnen voeren is het noodzakelijk om bewuste keuzes te maken in hoe de onderzoeksaanpak er uit moet zien. Deze keuzes zijn gebaseerd op de doelstelling van het onderzoek, het object van het onderzoek en het soort onderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2016)

Omdat dit onderzoek zich richt op het achterhalen van organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties, en richting poogt te geven aan deze organisaties vanuit de wetenschap dat er nog weinig over bekend is, is allereerst gekozen voor een breedte-onderzoek. Doel hiervan is “een breed overzicht over het gekozen terrein en de problematiek daarbinnen” (Verschuren & Doorewaard, 2016, p. 156). Het onderzoek is daarmee explorerend van aard. Het onderzoek beoogt een breed overzicht te geven van de organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties. Het gaat om het boven water halen van de voorwaarden zodat zicht gekregen wordt op welke voorwaarden organisaties kunnen beïnvloeden om innovatie mogelijk te maken. Hiermee is het een beschrijvend onderzoek, waarbij sociaal werkorganisaties het onderzoekssubject zijn. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit soort onderzoek is “gericht op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om op basis

daarvan uitspraken te doen over een (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid” (Bleijenbergh, 2016, p. 12). Het doel van kwalitatief onderzoek is om zicht te krijgen op een bepaald sociaal verschijnsel in z’n natuurlijke context. Dit onderzoek betreft inzicht krijgen in de inhoud van de organisatorische voorwaarden voor innovatie: wat maakt nu dat innovatie in organisaties mogelijk wordt? Wat zijn dit voor voorwaarden in de organisatie, hoe zien ze er feitelijk uit? Het gaat hier om de betekenisgeving en ervaringen van direct betrokkenen. Het gaat om talig materiaal dat helpt om zicht te krijgen op dit onderwerp, dat deel uitmaakt van de werkelijkheid. Innovatie in sociaal werkorganisaties is nog niet vaak onderzocht. Kwalitatief onderzoek is dan een passende manier om onderzoek te doen. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om het te onderzoeken verschijnsel te exploreren: er is ruimte om ervaringen en betekenissen op het spoor te komen. Bovendien is er bij kwalitatief onderzoek sprake van weinig onderzoekseenheden. Dat maakt het beter mogelijk om de onderzoekseenheden diepgaander te onderzoeken. Bij kwalitatief onderzoek is sprake van een iteratief proces (Bleijenbergh, 2016). Tijdens de dataverzameling ben je bijvoorbeeld al bezig met analyseren. Er is een iteratie tussen de fasen van dataverzameling en data-analyse. Voordeel hiervan is dat je de kans hebt om een en ander tussentijds bij te stellen.

In dit onderzoek is als onderzoeksstrategie gekozen voor een multiple *case-study*: verschillende sociaal werkorganisaties zijn bevraagd. Deze strategie past het best bij dit onderzoek, omdat het een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving onderzoekt waarbij verschillende databronnen gebruikt worden, met als doel om uitspraken te doen over “patronen en processen die aan het verschijnsel ten grondslag liggen” (Bleijenbergh, 2016, p.43). Door middel van het onderzoeken van meerdere sociaal werkorganisaties, kan diepgaander inzicht worden verkregen in de organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. Door meerdere sociaal werkorganisaties te onderzoeken, worden de mogelijkheden vergroot om bij te dragen aan theorie-ontwikkeling (Bleijenbergh, 2016). Door vergelijking van casussen kan beter zicht ontstaan op mogelijke patronen in organisatievoorwaarden die van invloed zijn op innovatie. Omdat bij *casestudies* de generaliseerbaarheid over het algemeen klein is, moet dit onderzoek gezien worden als een aanzet voor verder onderzoek.

Gekozen is voor een deductieve benadering. Deze benadering is gebaseerd op een “diepgaande theoretische voorstudie” (Doorewaard *et al.*, 2019, p. 14). Met behulp van deze voorstudie wordt een conceptueel model ontwikkeld. Vervolgens wordt via empirische onderzoek

bekeken of de vooronderstellingen vanuit de theorie ook in de werkelijkheid zo zijn. Theorie is dus de basis, het startpunt. Vanuit de theorie wordt gekeken naar de empirie. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het conceptueel model dat is opgesteld op basis van de theoretische raamwerken over innovatie van Mendoza-Silva (2020), De Vries *et al.* (2016) en Gieske *et al.* (2016). Met behulp van dit conceptueel model zijn de fasen in het innovatieproces in kaart gebracht en zijn een vijftal clusters van organisatorische voorwaarden voor innovatie beschreven. De veronderstelling is dat deze voorwaarden van invloed zijn op innovatieprocessen in sociaal werkorganisaties. De innovatieprocessen en de vijf clusters van organisatorische voorwaarden zijn in de empirie onderzocht. Het zijn voorwaarden waarover kennis is verzameld vanuit andere werkvelden. Onderzocht is of deze ook gelden in sociaal werkorganisaties. Over de organisatorische voorwaarden in dit werkveld is namelijk nog maar beperkt kennis verzameld. Omdat het conceptueel model voor exploratief gebruik is, is het een minder ver uitgewerkt model dan wanneer het voor theorie-toetsend onderzoek gebruikt zou worden. Dat geeft de mogelijkheid om in de empirie verdere verbijzonderingen en specificaties op het spoor te komen. Dit betreft niet alleen de kernbegrippen, maar ook de relaties daartussen (Verschuren & Doorewaard, 2016). Doordat deze niet tot in detail beschreven zijn, is er ruimte om vanuit de empirie tot verfijning te komen.

3.3 Onderzoeksmateriaal

Onderzocht is hoe innovatieprocessen in sociaal werkorganisaties er uit zien, welke voorwaarden voor innovatie er zijn in deze organisaties en hoe ze van invloed zijn op innovatie. Hiervoor zijn data nodig van relevante bronnen, waarover later meer. Ook kennis is nodig. Deze kennis is verkregen uit de literatuurstudie zoals beschreven in hoofdstuk twee. Hierin is innovatie beschreven en de organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. Deze kennis dient als basis voor het achterhalen van hoe innovatie er uitziet in de praktijk en hoe de voorwaarden in de praktijk opgaan.

Het onderzoeksobject in dit onderzoek is sociaal werkorganisaties. De focus in dit onderzoek ligt op (middel-)grote organisaties waar sociaal werkers wijkgericht werken voor een brede doelgroep. De verwachting is dat in dit soort organisaties in principe aan innovatie kan worden gedaan. Door voor deze organisaties te kiezen is het mogelijk om uitspraken te doen over eenzelfde soort organisatie.

Data over wat zich in de praktijk van deze organisaties afspeelt, kunnen op verschillende manieren worden onttrokken. Omdat we benieuwd zijn naar de inzichten van mensen die betrokken zijn bij innovatie in sociaal werkorganisaties, zijn data met name onttrokken uit personen.

Omdat dit een exploratief onderzoek is, is geprobeerd een zo rijk mogelijk beeld te verkrijgen vanuit verschillende perspectieven. Om die reden zijn zowel sociaal werkers als leidinggevendenden van sociaal werkorganisaties bevroegd en is er vanwege hun organisatie-overstijgend perspectief een medewerker van de beroepsvereniging bevroegd en een universitair docent/onderzoeker op het gebied van het functioneren van wijkteams.

Van de vijf benaderde sociaal werkorganisaties zijn uiteindelijk van vier organisaties medewerkers bevroegd. Databronnen binnen deze organisaties zijn sociaal werkers en leidinggevendenden. Streven was om van iedere organisatie één sociaal werker en één leidinggevende te bevroegen. Gekozen is voor sociaal werkers omdat zij uitvoerenden zijn die aan innovatie kunnen doen. De verwachting is dat sociaal werkers vanuit de praktijk kennis hebben over hoe in de organisatie aan innovatie wordt gedaan, zowel door de sociaal werker zelf als door het team en de organisatie waarbinnen de sociaal werker werkzaam is. De verwachting is dat sociaal werkers weten welke voorwaarden voor innovatie er zijn en hoe ze van invloed zijn op het kunnen uitvoeren van het innovatieproces. Gekozen is voor leidinggevendenden omdat zij medeverantwoordelijk zijn voor de organisatorische voorwaarden. De verwachting is dat leidinggevendenden kennis hebben van alle voorwaarden voor innovatie en de invloed ervan op innovatie. Verder is de verwachting dat zij informatie hebben over strategische keuzes, externe samenwerkingen, overheids- en gemeentelijk beleid etc.

Van deze vier organisaties zijn uiteindelijk in twee organisaties zowel sociaal werker als leidinggevende geïnterviewd, van één organisatie is alleen de sociaal werker bevroegd, van een andere organisatie is alleen de leidinggevende bevroegd. Deze mensen waren ten tijde van het houden van de interviews werkzaam in (middel-)grote organisaties die wijkgericht werken voor een brede doelgroep. Uiteindelijk zijn drie sociaal werkers en drie leidinggevendenden bevroegd.

Naast sociaal werkers en leidinggevendenden is een medewerker van de beroepsvereniging van sociaal werkers en een universitair docent/onderzoeker van wijkteams bevroegd. De reden voor het bevroegen van een medewerker van de beroepsvereniging is omdat de verwachting is dat

deze door haar uitgebreide netwerk als vertegenwoordiger van de beroepsvereniging, kennis heeft over dit onderwerp. Op deze manier wordt zij in staat geacht om overstijgend aan afzonderlijke sociaal werkorganisaties informatie te geven over innovatieprocessen in sociaal werkorganisaties en de organisatorische voorwaarden om aan innovatie te doen. De reden om een universitair docent/onderzoeker van wijkteams te bevragen is omdat de verwachting is dat deze, door zijn verrichte onderzoeken, kennis heeft over innovatie en over de organisatorische voorwaarden voor innovatie in het werkveld van sociaal werkorganisaties.

In totaal zijn in dit onderzoek acht mensen bevraged. Een toelichting op de manier hoe alle databronnen ontsloten zijn volgt in de volgende paragraaf.

3.4 Waarnemingsmethoden

Bij kwalitatief onderzoek en meer specifiek bij *casestudies*, wordt gebruik gemaakt van triangulatie van methoden (Bleijenbergh, 2016). Hierdoor wordt met behulp van verschillende dataverzamelingstechnieken en verschillende databronnen het sociale verschijnsel onderzocht. “Een *casestudy* omvat meestal twee, maar vaak ook drie vormen van kwalitatieve dataverzameling” (Bleijenbergh, 2016, p. 47). In dit onderzoek wordt vanwege de beperkte mogelijkheden en tijd binnen dit onderzoek, alleen gebruikt gemaakt van interviews. Voor iedere deelvraag zijn dezelfde bronnen benut: sociaal werkers en leidinggevenden van sociaal werkorganisaties, een medewerker van de beroepsvereniging en een universitair docent/onderzoeker.

De weg naar de empirische data verloopt volgens vier stappen (Doorewaard *et al.*, 2019). De eerste stappen zijn al beschreven in hoofdstuk twee: van een globaal conceptueel model is gekomen tot een definitief conceptueel model met daarin diverse dimensies. In deze paragraaf volgt een beschrijving van stap drie en vier, namelijk het opstellen van een operationalisatieschema en het opstellen van interviewvragen. Door “het uiteenrafelen van dimensies in steeds concretere topics en indicatoren” (Doorewaard *et al.*, 2019, p.61) wordt het mogelijk om de dimensies meetbaar te maken. Aangezien dit onderzoek exploratief van aard is, hoeven dimensies niet tot in detail (tot indicatoren) te worden geoperationaliseerd, maar volstaat het om voor het kernbegrip organisatorische voorwaarden per cluster van voorwaarden, te komen tot topics. Voor het kernbegrip innovatieproces wordt volstaan met de dimensies, omdat deze al concreet genoeg zijn om vragen over te stellen.

Op basis van het definitieve conceptueel model is een operationalisatieschema opgesteld, waarin vanuit de kernbegrippen “organisatorische voorwaarden” en “innovatieproces” de

diverse dimensies zichtbaar worden. Per dimensie zijn waar nodig de topics beschreven. Het operationalisatieschema van de twee kernbegrippen is zichtbaar in figuur 3.1.

Kernbegrip	Dimensies	Topics
Innovatieproces	Fase 1: signaleren	
	Fase 2: oriënteren	
	Fase 3: onderzoeken	
	Fase 4: implementeren	
	Fase 5: evalueren	
Organisatorische voorwaarden voor innovatie	Intra-organisatorische voorwaarden	Middelenbeheer
		Organisatiestructuur
		Ruimte om te leren
		Informele netwerken
		Werkklimaat
	Individuele voorwaarden	Autonomie
		Positie in de organisatie
		Kennis en vaardigheden
		Creativiteit
		Demografische aspecten
		Betrokkenheid/tevredenheid met werk
		Gedeeld perspectief en normen
	Acceptatie van innovatie	
	Managementvoorwaarden	Leiderschapstijl

		Strategie
	Omgevingsvoorwaarden	Speelveld
		Rol gemeenten/financier
		Regelgeving
		Competitie met andere organisaties
	Inter-organisatorische voorwaarden	Relatie en samenwerking met externen, zoals cliënten/burgers en andere organisaties
		Participatie in externe netwerken

Figuur 3.1 Operationalisatieschema

Met het op papier staan van het operationalisatieschema kan overgegaan worden tot het opstellen van een interviewgide met interviewvragen. In bijlage 1 is de interviewgide te vinden. Zoals eerder aangegeven is het afnemen van interviews de dataverzamelmethode waarbij de benodigde data in dit onderzoek zijn onttrokken. Nu volgt een toelichting op welke manier deze methode uitgevoerd is.

Interviews

Er is gekozen voor interviews, omdat deze passen bij de gekozen onderzoeksstrategie- en benadering. Doel is om inzicht te krijgen in de ervaringen van de betrokkenen bij dit onderwerp. Er is voor deelvragen 1, 2 en 3 gebruik gemaakt van open interviews. Er zijn open vragen gesteld, omdat het doel is om inzicht te krijgen in innovatieprocessen en in de organisatorische voorwaarden. Er is daarnaast gekozen voor half-gestructureerde interviews. De formulering en volgorde van de vragen lag vast, de antwoorden waren open.

Voor de interviews met sociaal werkers en leidinggevendenden is bewust gekozen voor *face to face* interviews op werklocatie, omdat op deze manier sociaal werkers en leidinggevendenden in hun ‘natuurlijke’ werkomgeving geïnterviewd konden worden. Dit vergroot de kans op het verkrijgen van betrouwbare antwoorden. De medewerker van de beroepsvereniging en de universitair docent/onderzoeker zijn *online* via Teams geïnterviewd, omdat vanuit hun

organisatie-overstijgende perspectief aanwezigheid op locatie niet van toegevoegde waarde leek. Gekozen is voor individuele interviews, omdat op deze manier ieder de vrijheid kon voelen om de antwoorden te geven die hij/zij wilde geven.

Er is een interviewgide met interviewvragen opgesteld (bijlage 1) gebaseerd op alle beschreven voorwaarden zoals weergegeven in het operationalisatieschema. De concept-interviewgide is door een professional doorgenomen en beoordeeld op duidelijkheid en bruikbaarheid. Op basis hiervan zijn enkele aanpassingen gedaan en is gekomen tot de definitieve interviewgide. Voor de interviews zijn visuele weergaven gemaakt met daarbij weergaven van het innovatieproces en weergaven van alle clusters van voorwaarden met per cluster de voorwaarden overzichtelijk weergegeven (bijlage 2). Omdat het om veel voorwaarden gaat is ervoor gekozen om per onderdeel tijdens het interview een visuele weergave van het cluster voorwaarden te geven aan de geïnterviewde, met als doel dat hiermee, méér dan met woorden, inzichtelijk werd welke voorwaarden het betrof. Daarbij is mondeling aangegeven dat ook buiten deze voorwaarden er andere voorwaarden mogelijk zijn die niet vermeld staan in de visuele weergave.

3.5 Steekproef

Als populatie is gekozen voor sociaal werkorganisaties in Nederland die zijn aangesloten bij de branche-organisatie Sociaal Werk Nederland. Dat zijn zo'n 500 sociaal werkorganisaties (Sociaal Werk Nederland, 2023). Daarbinnen is gekozen voor (middel-)grote organisaties waar sociaal werkers wijkgericht werken voor een brede doelgroep. Omdat dit onderzoek een *multiple casestudy* betreft, zijn slechts enkele van deze organisaties onderzocht. Er is dus een steekproef getrokken. Een a-selecte steekproef zou ideaal geweest zijn, omdat dit onderzoek exploratief van aard is en inzicht wil krijgen welke voorwaarden voor innovatie er in dit brede spectrum van sociaal werkorganisaties zijn. Omwille van de haalbaarheid van dit onderzoek is gekozen voor het selecteren van organisaties en respondenten op basis van een gelegenheidssteekproef. Selectie van organisaties is gedaan binnen het eigen netwerk van de onderzoeker en met behulp van de volgende inclusiecriteria:

- De sociaal werkorganisatie is lid van de branche-organisatie Sociaal Werk Nederland.
- In de sociaal werkorganisatie is het sociaal verschijnsel “innovatieproces” in meer of mindere mate aanwezig.

- De sociaal werkorganisatie is een (middel-)grote organisatie die gevestigd is in Nederland.

Wanneer sociaal werkorganisaties geselecteerd waren, is vervolgens per organisatie geselecteerd in databronnen. Hierbij maakte de onderzoeker gebruik van sleutelfiguren die bekend waren bij de onderzoeker. Streven was om van iedere organisatie één sociaal werker en één leidinggevende te interviewen. Met één sociaal werker en één leidinggevende per organisatie, is het namelijk mogelijk om een beeld te vormen van de voorwaarden voor innovatie in die organisatie vanuit verschillende perspectieven.

Contact met respondenten is door de onderzoeker gezocht middels een email-bericht en wanneer dit niet tot resultaat leidde, middels een telefonisch contact. Na toezegging tot een interview is een informatiebrief (bijlage 3) verstrekt met daarbij een toestemmingsverklaring (bijlage 4).

3.6 Data-analysemethode

In deze paragraaf staat beschreven op welke manier de data uit de interviews geanalyseerd zijn. Dit is op een kwalitatieve manier gedaan. Kwalitatieve inhoudsanalyse is “een proces waarin je bestaande of zelf geproduceerde teksten interpreteert vanuit een empirische vraagstelling door fragmenten van deze teksten in meerdere fases te labelen met begrippen en hieraan betekenis toe te kennen.” (Bleijenbergh, 2016, p. 101). Dit labelen van begrippen aan tekstfragmenten wordt ook wel coderen genoemd.

Alle interviews zijn met een geluidsrecorder opgenomen. Voorafgaand aan het gesprek is de ondertekende toestemmingsverklaring ingenomen. Direct na afloop van ieder interview is door de onderzoeker een kort verslag geschreven met daarin de belangrijkste zaken die de onderzoeker zijn opgevallen in het interview. Ook eventuele vragen en twijfels over de manier van bevragen door de onderzoeker zijn hierin weergegeven.

Alle interviews zijn getranscribeerd door de onderzoeker zelf. Door de geluidsopname na te luisteren en alle gesproken tekst letterlijk uit te schrijven, is bij de onderzoeker al het gezegde van de geïnterviewde nogmaals beluisterd, en door het opschrijven van wat de geïnterviewde gezegd heeft, is bij de onderzoeker een diepgaander begrip ontstaan. Na het transcriberen zijn alle geluidsopnames verwijderd.

De transcripten van alle interviews zijn in Atlas.ti, een computerprogramma dat gebruikt kan worden voor kwalitatieve inhoudsanalyse, gezet. Via Atlas.ti zijn de analyses uitgevoerd. Het analyseren bestaat uit “de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling” (Boeije, in Bleijenbergh, 2016). In Atlas.ti zijn in ieder transcript door de onderzoeker codes aangebracht. Omdat er al veel kennis beschikbaar is over het onderwerp dat in dit onderzoek wordt onderzocht, is er voor gekozen om deductief te coderen. Bij deductief coderen “laat de onderzoeker zich leiden door duidelijke theoretische verwachtingen die voorafgaan aan de dataverzameling en analyse” (Bleijenbergh, 2016, p. 102). Dit betekent dat de kennis en het operationalisatieschema uit paragraaf 3.4 dient als basis voor de boomstructuur, ofwel het codeboek. De boomstructuur is identiek aan het operationalisatieschema. Om ook voorwaarden zichtbaar te maken die niet passen bij één van de voorwaarden zoals beschreven in het operationalisatieschema, is er voor gekozen om bij ieder cluster van voorwaarden de code “overige voorwaarden” toe te voegen. In dit onderzoek zijn de data van alle respondenten gecodeerd op basis van de dimensies en indicatoren uit de boomstructuur. De tekstfragmenten zijn geclusterd, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Beschreven is wat de uitkomsten zijn op alle dimensies en aanwezige indicatoren van de kernbegrippen innovatieproces en de organisatorische voorwaarden. Ook zijn relaties beschreven tussen het innovatieproces en de organisatorische voorwaarden. In de analyse zijn daarnaast ook de aantekeningen meegenomen die na afloop van ieder interview door de onderzoeker zijn geschreven. Zo is geprobeerd helder te krijgen welke organisatorische voorwaarden specifiek geldend zijn bij (bepaalde fasen in) het innovatieproces. Deze data-analysemethode heeft ertoe geleid dat vanuit de data uitkomsten zijn ontstaan die bijdragen aan het antwoord geven op de deelvragen van het onderzoek en uiteindelijk aan het beantwoorden van de hoofdvraag van het onderzoek.

Gedurende het analyseren zijn door de onderzoeker aantekeningen vastgelegd met daarin bevindingen die de onderzoeker tijdens het analyseren zijn opgevallen. Het gaat bijvoorbeeld om zaken die opvielen, relaties die aangetroffen werden, maar ook opmerkingen van methodologische aard, bijvoorbeeld reflecties op hoe de onderzoeker al dan niet heeft doorgevraagd. Doordat het onderzoek door één onderzoeker is uitgevoerd en omdat “teksten interpreteren mensenwerk is” (Bleijenbergh, 2016, p. 109) is mogelijk vertekening van de data ontstaan. Dat is zoveel mogelijk voorkómen door het toepassen van zelfreflectie (Bleijenbergh,

2016). De data-analyse heeft als basis gediend voor de resultaten. Deze worden beschreven in hoofdstuk 4.

3.7 Kwaliteit van onderzoek en ethische reflectie

Om tot een zo hoog mogelijke kwaliteit van het onderzoek te komen, is het belangrijk om te voldoen aan de kwaliteitseisen van onderzoek. Het gaat om het waarborgen van de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek. In dit onderzoek is hier in de verschillende onderzoeksfasen aandacht voor geweest. In deze paragraaf wordt toegelicht op welke manier dit is gebeurd. Ook wordt besproken hoe in dit onderzoek rekening is gehouden met ethische aspecten.

Validiteit

Om ervoor te zorgen dat gemeten wordt wat je wilt meten (Bleijenbergh, 2016) is in dit onderzoek aandacht geweest voor een aantal zaken. Er is aan brontriangulatie gedaan. Er zijn verschillende bronnen bevestigd; sociaal werkers, leidinggevenden en mensen met een *overall* beeld van het onderwerp, waardoor meerdere perspectieven belicht zijn. Bij het maken van de interviewgids en interviewvragen is het theoretisch kader en het conceptueel model steeds leidend geweest. In de interviews met alle respondenten is de interviewgids zo consequent mogelijk gevolgd. Er is gekozen om interviews individueel af te nemen. Sociaal werkers en leidinggevenden van dezelfde organisatie zijn apart bevestigd, wat de kans op afwijkende antwoorden vanwege de aanwezigheid van een collega vermindert. Analyse van alle data en concluderen is gedaan met de onderzoeksvragen en theoretisch kader bij de hand.

Betrouwbaarheid

Om ervoor te zorgen dat dit onderzoek betrouwbaar en herhaalbaar is en dat bevindingen niet worden vertekend door toevallige afwijkingen (Bleijenbergh, 2016) is een aantal zaken ondernomen. De interviews met sociaal werkers en leidinggevenden zijn op hun werklocatie gehouden. Dat maakt de kans groter dat zij in deze voor hen natuurlijke setting antwoorden konden geven die pasten bij hun werksituatie. Alle interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder en letterlijk getranscribeerd door de onderzoeker.

Alle onderzoeksstappen zijn zo nauwkeurig mogelijk beschreven, wat de navolgbaarheid vergroot. Daarbij zijn onderzoekskeuzes verantwoord en is door de onderzoeker met regelmaat gereflecteerd op het handelen, daarbij gebruik makend van onderzoeksliteratuur.

Bruikbaarheid

Er is gewerkt aan de bruikbaarheid van het onderzoek, door in de beginfase uit te wisselen met relevante betrokkenen, zoals de werkgeversorganisatie, sociaal werkers en leidinggevenden in het werkveld en mensen met deskundigheid op dit gebied. Hun informatie is gebruikt bij de opzet van dit onderzoek. Ook tussentijds heeft deze uitwisseling plaatsgevonden. Daarnaast is het aanbod gedaan om bij sociaal werkorganisaties die hebben meegewerkt aan dit onderzoek toelichting te geven op de uitkomsten van dit onderzoek.

Ethische aspecten

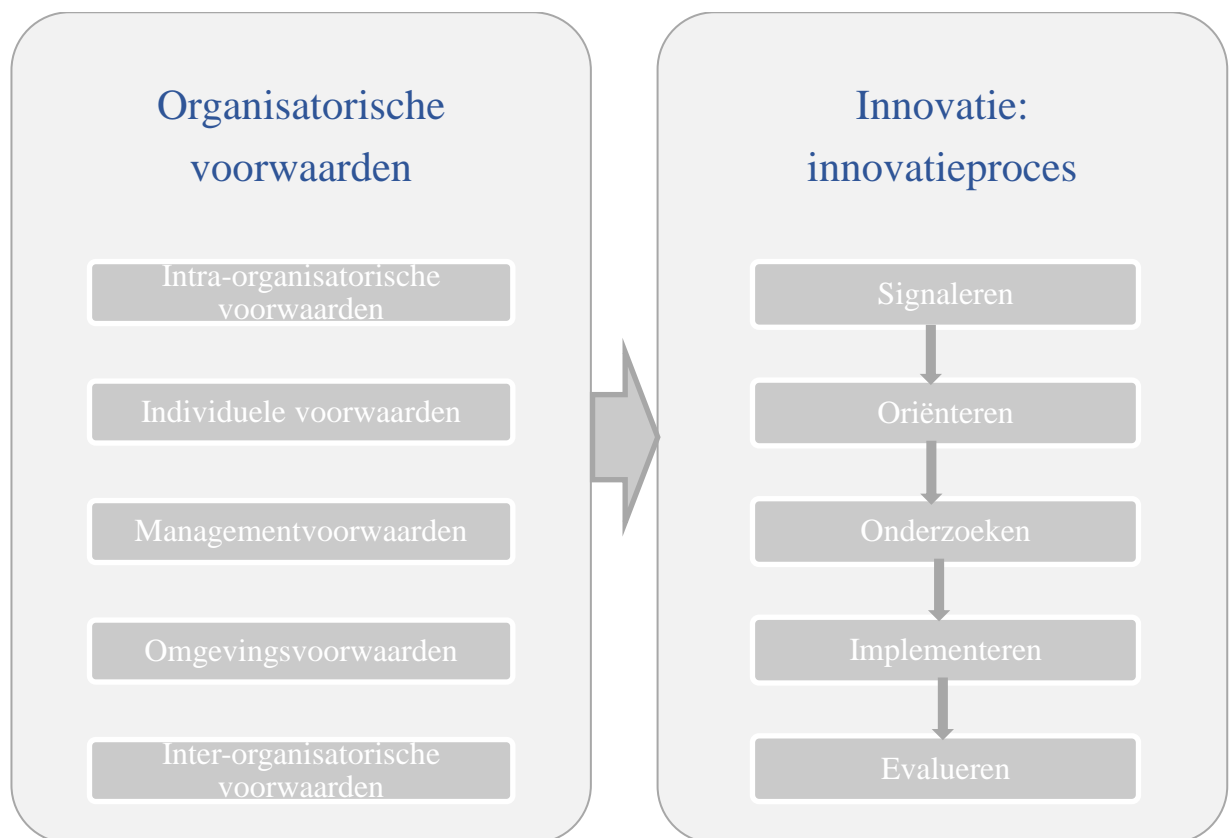
Bij het doen van onderzoek is het belangrijk om stil te staan bij zorgvuldig en ethisch handelen. Het bevragen van mensen voor een onderzoek vraagt om een transparante werkwijze, waarin respondenten goed worden geïnformeerd over het onderzoek waarbij hun anonimiteit wordt gegarandeerd. Hieraan is in dit onderzoek gewerkt door respondenten duidelijk te informeren over dit onderzoek. Zij hebben hierover een informatiebrief ontvangen. Daarnaast is aan iedere respondent toestemming gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek. Zij hebben een toestemmingsverklaring ingevuld waarin duidelijke informatie te lezen was over wat deelname aan dit onderzoek betekent. Ook zijn ze geïnformeerd over de mogelijkheid om hun toestemming tussentijds of na afloop in te trekken. Alle data van respondenten zijn anoniem verwerkt en weergegeven. Het onderzoeksverslag is na afloop volgens afspraak verstrekt aan alle respondenten. De onderzoeker heeft zich gedurende het onderzoek gehouden aan de vijf principes van verantwoord onderzoeksgedrag zoals beschreven in de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (Algra, Bouter, Hol & van Kreveld, 2018). Dat betekent dat de onderzoeker gedurende het hele onderzoekstraject integer en zorgvuldig heeft gehandeld, transparant en onafhankelijk is geweest en verantwoordelijkheid heeft genomen voor dit onderzoek.

Hoofdstuk 4 Resultaten van het onderzoek

4.1 Inleiding

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag: “welke organisatorische voorwaarden zijn van invloed op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties?” zijn antwoorden vanuit de empirie verzameld. Hiermee wordt beoogd het doel van dit onderzoek te bereiken: inzichten geven aan sociaal werkorganisaties over welke organisatorische voorwaarden zij kunnen beïnvloeden om aan innovatie in sociaal werkorganisaties te kunnen doen en bijdragen aan theorievorming hierover. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen. De eerste deelvraag luidt: Hoe doen sociaal werkorganisaties op dit moment feitelijk aan innovatie? Deelvraag twee is “hoe zien de organisatorische voorwaarden voor innovatie er uit in sociaal werkorganisaties?”. Deelvraag 3 tenslotte luidt “hoe zijn de organisatorische voorwaarden van invloed op innovatie in sociaal werkorganisaties?”. Vanwege de leesbaarheid zijn de resultaten van deelvraag twee en drie gebundeld.

Per deelvraag wordt inzicht gegeven in de antwoorden die door sociaal werkers, leidinggevendenden, de medewerker van de beroepsvereniging en de universitair docent/onderzoeker zijn gegeven. Door de antwoorden van deze respondenten te bundelen, is geprobeerd een zo rijk mogelijk beeld van het onderwerp te geven. Waar noodzakelijk is aangegeven vanuit welk perspectief antwoord is gegeven. In paragraaf 4.2 worden de resultaten van deelvraag 1 beschreven, waardoor inzicht ontstaat in de vraag hoe sociaal werkorganisaties aan innovatie doen. In paragraaf 4.3 worden de resultaten van deelvraag 2 en 3 beschreven, waardoor inzicht ontstaat in de vraag hoe de organisatorische voorwaarden in sociaal werkorganisaties er uit zien en hoe ze van invloed zijn op innovatie. Besproken worden de resultaten van vijf clusters van voorwaarden: intra-organisatorische voorwaarden (§4.3.2), individuele voorwaarden (§4.3.3), managementvoorwaarden (§4.3.4), omgevingsvoorwaarden (§4.3.5) en inter-organisatorische voorwaarden (§4.3.6). Hierdoor zal figuur 4.1 ingevuld gaan worden.



Figuur 4.1 Weergave van het model voor de beschrijving van de resultaten van het onderzoek

4.2 Hoe doen sociaal werk-organisaties op dit moment feitelijk aan innovatie?

Innovatie in sociaal werkorganisaties is in hoofdstuk twee omschreven als innovatieproducten en innovatieprocessen. Beide zijn bevraagd en de resultaten worden in komende paragrafen besproken. De focus is hierbij gelegd op innovatieprocessen.

4.2.1 Innovatieproduct

Alle onderzochte sociaal werkorganisaties doen aan innovatie. De invulling hoe aan innovatie gedaan wordt verschilt per organisatie en is mede-afhankelijk van de visie op innovatie en de taak van sociaal werkers hierin. Innovatie varieert van kleine veranderingen in de werkwijze, zoals het aanpassen van de reguliere werktijd om beter aan te sluiten bij de behoefte van cliënten tot het opzetten van een nieuwe voorziening voor een bepaalde doelgroep, zoals een activeringscentrum in een wijk of een groep voor jongeren met een beperking.

“Innovatie is heel breed, het is van heel klein tot heel groot.” (sociaal werker 2)

Waar de ene organisatie innoveren als vanzelfsprekend bij de sociaal werkers ziet liggen, ziet een andere organisatie vooral een ondersteunende rol voor sociaal werkers bij signalen waar inwoners uit de gemeente mee komen. Inwoners zelf gaan aan de slag met de signalen, waarbij sociaal werkers een dienende en faciliterende rol aan het proces van de inwoners innemen.

“Wij zien vooral dat we een ondersteunende rol hebben richting inwonersinitiatieven die zichzelf aandienen en ontplooiën [...] Wij hebben de oplossing niet, die hebben inwoners zelf, maar we kunnen hen wel helpen die te vinden.” (leidinggevende 3)

4.2.2 Innovatieproces

In deze paragraaf worden de resultaten met betrekking tot het innovatieproces in sociaal werkorganisaties beschreven. Allereerst volgen resultaten die een beeld geven van het *overall* innovatieproces. Daarna worden per fase in het innovatieproces de resultaten besproken.

4.2.2.1 Overall beeld van het innovatieproces

De structuur in fasen tijdens het innovatieproces ligt in de praktijk niet zo vast zoals beschreven in het innovatieproces-model (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022). Dit model met de vijf fasen in het innovatieproces is tijdens het gesprek over deze deelvraag aan respondenten getoond en de resultaten worden in de volgende paragrafen per fase beschreven. Het model ziet er als volgt uit, zoals zichtbaar in figuur 4.2.



Figuur 4.2 Het innovatieproces-model gebaseerd op het *stage-gate* innovatiemodel van Cooper (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022)

De eerste fase; signaleren van een knelpunt of een mogelijkheid tot innovatie is bij alle organisaties hetzelfde en wordt in alle onderzochte organisaties doorlopen. Hoe het proces na deze eerste fase verder verloopt is verschillend per organisatie, maar ook per signaal.

“Het [fasenmodel] is hier heel mooi neergezet, maar het loopt niet zo strak.” (sociaal werker 2)

In de praktijk blijkt dat de fasen uit het innovatieproces-model gebaseerd op het *stage-gate* innovatiemodel van Cooper (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022) niet consequent doorlopen worden nadat een signaal is opgemerkt. Ook vanuit de beroepsvereniging klinkt het geluid dat de stappen uit dit model in de praktijk niet zo systematisch gebeuren. Er wordt wel vaak gesignaleerd, maar signalen worden niet altijd verder opgepakt, waardoor het innovatieproces ophoudt na deze eerste fase. Als er wél een vervolg komt na het signaleren, worden de fasen oriënteren en onderzoeken soms overgeslagen, om direct over te gaan tot

implementatie van een oplossing die als passend gezien wordt. Het al dan niet overgaan tot de fasen oriënteren en onderzoeken lijkt onder meer afhankelijk van de grootte van de uiteindelijke innovatie. Bij kleine knelpunten in de werkwijze wordt snel overgegaan tot het daadwerkelijk verbeteren van de werkwijze. Bij grotere innovaties blijkt dat daar vaker alle fasen worden doorlopen.

Op de vraag hoe sociaal werkorganisaties feitelijk aan innovatie doen, kan meer gedetailleerd antwoord worden gegeven, wanneer per fase van het innovatieproces beschreven wordt hoe die fase er uit ziet. In onderstaande wordt hiervan een beschrijving gegeven.

4.2.2.2 Fase 1: signaleren

In de eerste fase van het innovatieproces worden signalen opgemerkt door sociaal werkers, leidinggevendenden, inwoners of vanuit een extern samenwerkingsverband. Het gaat veelal om opgemerkte problemen, behoeften of wensen van mensen die individu-overstijgend zijn. Signalen worden met elkaar besproken en gebundeld, en er wordt bepaald of en hoe verder wordt gegaan met het signaal. Ook brainstormsessies met het team waarin nagedacht wordt over mogelijke behoeften van inwoners, leiden tot signalen en ideeën voor innovatie. Het kan zijn dat het signaal blijft liggen, of dat het signaal wordt doorgegeven aan een organisatie die geschikter geacht wordt om met het signaal verder te gaan, of er wordt besloten om zelf verder te gaan met het signaal.

“Dan krijg je een signaal dat een jongere met beperkingen teveel achter de voordeur blijft. Dan denk je ‘dat kan toch niet, zij moeten ook gewoon lekker in de wijk hun gang kunnen gaan’. Toen heb ik samen met een andere organisatie zo’n groep kunnen opzetten in de wijk.” (sociaal werker 1)

4.2.2.3 Fase 2: oriënteren

In deze fase, oriënteren, wordt na het opmerken van een signaal, gekeken of het signaal ook elders voorkomt, wordt met elkaar en met externen gesproken om het signaal verder te verkennen en wordt georiënteerd op de vraag hoe andere organisaties het signaal aanpakken. Deze fase in het innovatieproces wordt niet altijd doorlopen. Dat heeft diverse redenen, zoals het ontbreken van tijd en het ontbreken van een trekker die de leiding neemt om verder aan het signaal te werken.

“Er wordt enorm veel gesignaleerd, maar dit stukje [wijst in visuele weergave van het innovatieproces op de fase oriënteren en onderzoeken]... daar hebben we soms onvoldoende tijd voor.” (leidinggevende 2)

“Wat je vervolgens nodig hebt, is dat ook één iemand *the lead* neemt om een plan van aanpak te schrijven en het vervolgens ook echt in de praktijk te brengen.” (sociaal werker 3)

Ook de volgende fase, onderzoeken, wordt niet altijd doorlopen.

4.2.2.4 Fase 3: onderzoeken

In deze fase wordt het signaal onderzocht. Dat onderzoeken gebeurt in de organisaties op verschillende manieren. In het geval van een organisatie bij wie de organisatiestructuur werd vernieuwd, werden in deze fase bijeenkomsten georganiseerd, waarbij input van medewerkers werd verzameld om erachter te komen wat de ervaringen over en visies op het werk waren van de medewerkers. In een andere organisatie was sprake van het maken van een plan naar aanleiding van een geconstateerd knelpunt. Ook het onderzoeken met behulp van input van cliënten is genoemd. Zij werden bevraagd om inzicht te krijgen in hun ervaringen met de gebruikte diensten van de organisatie. Ook werd door een organisatie gebruik gemaakt van studenten die onderzoek deden naar een door de organisatie geopperd knelpunt. Door diverse respondenten is echter ook genoemd dat deze fase vaak niet wordt doorlopen.

“...we geven oriënteren en onderzoeken te weinig aandacht [...] we gaan misschien te snel naar implementeren toe.” (leidinggevende 2)

Hierbij wordt de noodzaak van het doorlopen van deze fase wel ervaren, om te achterhalen wat er precies aan de hand is met het signaal, wat er mis gaat etc.

“Je moet een goed plan hebben, je moet het goed kunnen onderbouwen.” (leidinggevende 2).

De fase onderzoeken mondt uit in het uitvoeren van de innovatie. Fase 4 heeft betrekking op het implementeren van de innovatie.

4.2.2.5 Fase 4: implementeren

Verskillende voorbeelden zijn genoemd van innovaties die geïmplementeerd zijn. Zo is er een groep opgezet voor jongeren met een beperking in de wijk, is er een voorziening voor kinderen tot stand gekomen, zijn nieuwe werkwijzen ontwikkeld en uitgevoerd en zijn ontmoetingsmomenten met inwoners tot stand gekomen.

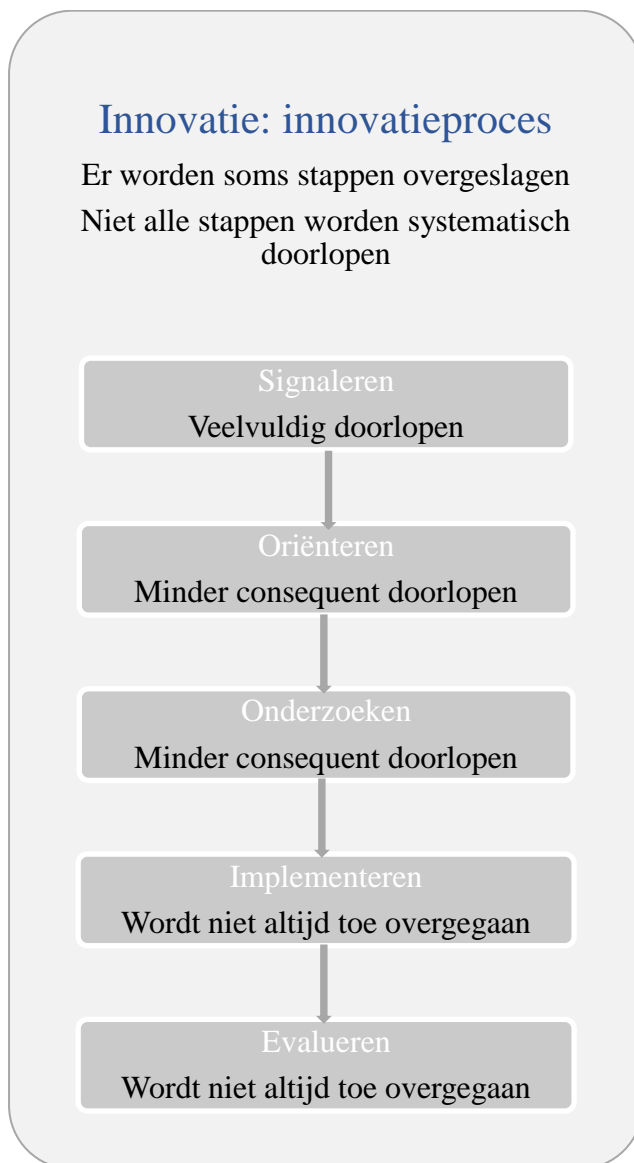
Door de medewerker van de beroepsvereniging wordt aangegeven dat, wanneer de fasen oriënteren en onderzoeken in het innovatieproces worden overgeslagen, er soms standaardoplossingen worden geïmplementeerd, die, doordat het signaal niet goed is onderzocht, niet goed passen bij het signaal. Een observatie van één van de respondenten is dat de innovaties die er zijn “vaak klein blijven en zich niet uitbreiden tot een meer systemische oplossing” (universitair docent/onderzoeker).

4.2.2.6 Fase 5: evalueren

De laatste fase van het innovatieproces betreft het evalueren van de innovatie. Deze fase wordt op verschillende manieren ingevuld bij de verschillende organisaties. Bij de organisatie die haar organisatiestructuur vernieuwde, was evaluatie van hun werkwijze reden om een nieuwe organisatiestructuur voor te stellen en in te voeren. De evaluatie bracht knelpunten aan het licht, waardoor een innovatietraject werd doorlopen die uitmondde in een nieuwe organisatiestructuur en vernieuwde werkwijzen. Een andere organisatie gaf met betrekking tot een nieuwe werkwijze aan dat deze uitgebreid geëvalueerd is. Dat gebeurde met name door elkaar als medewerkers erover te bevragen en ervaringen uit te wisselen. Daarnaast noemde een medewerker van een andere organisatie het feit dat er na afsluiting van een traject consequent een vragenlijst aan cliënten wordt verstrekt die de cliënttevredenheid meet. Daarnaast werd ook mondeling met cliënten geëvalueerd en werd gevraagd om suggesties voor verbetering van de dienst waarvan ze gebruik hebben gemaakt. Ook in het team werden met regelmaat de diensten en innovaties geëvalueerd met de teamleden.

Samenvattend kan op de vraag ‘Hoe doen sociaal werkorganisaties feitelijk aan innovatie?’ het volgende worden aangegeven: Door alle bevroegde organisaties wordt aan innovatie gedaan. Innovaties zijn divers en variëren van kleine tot grote innovaties. Het innovatieproces volgt daarbij geen vaste route; er worden stappen overgeslagen en niet alle fasen in het innovatieproces worden systematisch doorlopen. De eerste fase, signaleren, gebeurt veelvuldig. De fasen oriënteren en onderzoeken worden minder consequent uitgevoerd. Implementatie en evaluatie van innovaties gebeurt op verschillende manieren, als al tot

implementatie wordt overgegaan, want daar komen signalen niet altijd bij uit. In beeld ziet dit er uit zoals in figuur 4.2a.



Figuur 4.2a Samenvatting resultaten deelvraag 1: innovatie in sociaal werkorganisaties

4.3 De organisatorische voorwaarden voor innovatie

4.3.1 Inleiding

In deze paragraaf volgen antwoorden op de deelvragen 2 ‘Hoe zien de organisatorische voorwaarden voor innovatie er uit in sociaal werk-organisaties?’ en 3 ‘Hoe zijn de organisatorische voorwaarden van invloed op innovatie in sociaal werkorganisaties?’

De resultaten van beide deelvragen zijn gebundeld per voorwaarde. De voorwaarden komen - op één na- voort uit de theorie en zijn ondergebracht in vijf clusters. Per cluster organisatorische voorwaarden worden de twee deelvragen besproken. De volgorde van bespreking van de clusters van voorwaarden is op basis van het aantal gecodeerde tekstfragmenten in het analyseprogramma Atlas.ti dat gekoppeld is aan het cluster, zie tabel 4.2. Gestart wordt met het beschrijven van de resultaten van het cluster voorwaarden waar de meeste tekstfragmenten van zijn. Daarna volgen de voorwaarden elkaar op in volgorde van hoogte van aantal tekstfragmenten. In onderstaande tabel 4.2 wordt duidelijk hoeveel tekstfragmenten er per cluster voorwaarden zijn.

Clusters van voorwaarden	Aantal tekstfragmenten
Intra-organisatorische voorwaarden	151
Individuele voorwaarden	129
Managementvoorwaarden	90
Omgevingsvoorwaarden	75
Inter-organisatorische voorwaarden	61

Tabel 4.2 Aantal tekstfragmenten per cluster voorwaarden

Ook binnen ieder cluster worden de afzonderlijke voorwaarden besproken op volgorde van hoogst aantal tekstfragmenten. Deze paragraaf wordt afgesloten met een beschrijving van de resultaten van de slotvraag over welke voorwaarden het meest van invloed zijn die aan alle respondenten is gesteld.

4.3.2 Intra-organisatorische voorwaarden

Het cluster intra-organisatorische voorwaarden, waarover de meeste tekstfragmenten zijn, gaat over voorwaarden die zich binnen de organisatie afspelen. Vanuit de theorie zijn in dit cluster vijf voorwaarden bekend. Het gaat om organisatiestructuur, werkklimaat, ruimte om te leren, middelenbeheer en informele netwerken. De resultaten worden per voorwaarde beschreven (zie tabel 4.3).

Intra-organisatorische voorwaarden	Aantal tekstfragmenten
Organisatiestructuur	95
Werkklimaat	42
Ruimte om te leren	24
Middelenbeheer	13
Informele netwerken	2

Tabel 4.3 Overzicht aantal tekstfragmenten in cluster intra-organisatorische voorwaarden

De voorwaarden in dit cluster worden beschreven op volgorde van aantal tekstfragmenten, te beginnen met de voorwaarde met de meeste tekstfragmenten; de organisatiestructuur.

4.3.2.1 Organisatiestructuur

Als het gaat om de organisatiestructuur, dan zijn door de respondenten drie aspecten van de organisatiestructuur genoemd: een bepaalde mate van hiërarchie in de organisatie, tijd en ruimte voor innovatie en innovatie in de taakopvatting.

Bepaalde mate van hiërarchie

In het algemeen zijn sociaal werkorganisaties betrekkelijk platte organisaties met een beperkte mate van hiërarchie. Wanneer er sprake is van een meer hiërarchische organisatie, verschillen de meningen van respondenten of dit een positieve of negatieve invloed heeft op innovatie. In één organisatie waar iets meer hiërarchie is worden veel verbindingen ervaren tussen staf, teams en management. Er zijn veel contactmomenten waar kennis en ervaringen wordt uitgewisseld. Hierdoor kunnen *bottom up*- en *top down*-initiatieven bij elkaar komen. Dit leidt tot kruisbestuiving wat bijdraagt aan innovatie. Het belang van onderlinge verbindingen tussen

management en werkvloer voor innovatie wordt ook door de universitair docent/onderzoeker benadrukt. Zijn ervaring is echter: “veel *bottom up*-initiatieven blijven ook aan de *bottom*”. Als nadeel van een meer hiërarchische organisatie wordt genoemd en bevestigd door de beroepsvereniging, dat hoe meer lagen er zijn, des te moeilijker het is om te innoveren, omdat iedereen er zijn mening over moet geven.

Tijd en ruimte voor innovatie

Een ander aspect van organisatiestructuur is tijd en ruimte om aan innovatie te doen. Door verschillende respondenten is het gebrek aan tijd en ruimte om aan innovatie te doen genoemd. Een leidinggevende geeft aan: “Hier wordt enorm veel gesignaleerd, maar voor oriënteren en onderzoeken hebben we soms onvoldoende tijd” (leidinggevende 2). Het maakt werken aan innovatie moeilijk. De universitair docent/onderzoeker vat het samen: “Als die *caseload* en werkdruk maar hoog genoeg zijn, dan raakt innovatie vanzelf ondergesneeuwd”. Bij andere sociaal werkorganisaties wordt wel ruimte ervaren om aan innovatie te doen. Bij één organisatie is daarbij sprake van een zelfsturend team, waarbij sociaal werkers zelf de ruimte nemen, en ook van het management ruimte krijgen, om aan innovatie te doen. Ook hier worden risico's voor innovatie ervaren, omdat er een kloof kan ontstaan tussen wat op de werkvloer gebeurt en het management, wat verduurzaming van innovatie-initiatieven in de weg kan staan.

Innovatie in taakopvatting

Tenslotte speelt in de organisatiestructuur van sociaal werkorganisaties de taakopvatting een rol; niet alle sociaal werkers zien werken aan innovatie als onderdeel van hun takenpakket, zo beaamt ook de beroepsvereniging. Een sociaal werker geeft aan: “Heel veel werkers vinden datgene wat niet één op één begeleiding is, dat komt er allemaal bij [...]. Dat hoort ineens niet meer bij je pakket [...]. Dan willen we graag innoveren door een bepaalde dienst te organiseren, en dan zie je meteen... mensen voelen dat niet als hun taak” (sociaal werker 2). Wie in deze organisatie wel werkt aan innovatie, is persoonsafhankelijk. Taken zijn in deze organisatie meer afgebakend, waardoor er niet automatisch ruimte gevoeld wordt om aan innovatie te doen.

De resultaten van de voorwaarde organisatiestructuur worden in tabel 4.4 samengevat.

Organisatiestructuur	Positieve invloed wanneer...
Bepaalde mate van hiërarchie	Plat of enige hiërarchie
Tijd en ruimte voor innovatie	Voldoende
Innovatie in taakopvatting	Aanwezig

Tabel 4.4 Voorwaarden in de organisatiestructuur en de invloed ervan op innovatie

4.3.2.2 Werkklimaat

Het werkklimaat ten aanzien van innovatie bij de verschillende organisaties is divers. Drie onderdelen van het werkklimaat worden expliciet genoemd; psychologische veiligheid, bereidheid tot innoveren en stimuleren van innovatie. Het werkklimaat wordt genoemd als een belangrijke voorwaarde voor innovatie.

Psychologische veiligheid

Vanuit eerder onderzoek geeft een respondent aan dat het werkklimaat een cruciale voorwaarde is voor innovatie. Met name het begrip psychologische veiligheid blijkt van belang: “Voel je je vrij om af en toe een fout te maken? Heb je een context waarin dat mogelijk is? [...]. Het is inherent aan innoveren dat het ook soms mis gaat. En als jouw collega daar heel negatief op reageert, dan... dat is dan ook een voorwaarde binnen dat werkklimaat, dat gaat dan ook niet goed.” (universitair docent/onderzoeker). Ook een sociaal werker beaamt de invloed van een veilig werkklimaat voor het mogelijk maken van innovatie: “Je ziet een veiliger klimaat ontstaan. Je ziet ruimte om je nek uit te steken, dat maakt ook dat mensen makkelijker buiten de kadertjes durven te denken en durven te innoveren.” (sociaal werker 2).

Bereidheid tot innoveren

Waar sociaal werkers in de ene organisatie als vanzelfsprekend bezig zijn met innovatieprocessen, is dat in andere organisaties anders, zijn er meer “remmers”.

“Je hebt de bereidheid, de energie en de kracht van de werkvloer. Als die er niet is, kun je het vergeten. Dat is veruit het belangrijkste.” (leidinggevende 1).

Stimuleren van innoveren

Het belang van elkaar in het werk stimuleren om te innoveren als team wordt als volgt verwoord: “Je moet een soort van elkaar stimuleren om tot innovatie te komen.” (universitair docent/onderzoeker). De resultaten van de voorwaarde werkklimaat worden in tabel 4.5 samengevat.

Werkklimaat	Positieve invloed wanneer...
Psychologische veiligheid	Aanwezig
Bereidheid tot innoveren	Hoog
Stimuleren van innoveren	Aanwezig

Tabel 4.5 Voorwaarden in werkklimaat en de invloed ervan op innovatie

4.3.2.3 Ruimte om te leren

In alle bevroegde sociaal werkorganisaties is er ruimte om te leren. De vorm hiervoor varieert van bespreken van casussen in casuïstiekoverleg en intervisie, scholing voor medewerkers, werkgroepen en ruimte voor uitwisseling over signalen. Het heeft volgens de respondenten een positieve invloed op innoveren.

Bespreken van casussen

Het bespreken van casussen met elkaar in overleggen of in intervisie, leidt er soms toe dat sociaal werkers tot nieuwe inzichten komen, waardoor opeens andere mogelijkheden zichtbaar worden.

Scholing

Het volgen van een opleiding over scheidingsproblematiek leidde in één organisatie tot een verbetering van het hulpaanbod.

De invloed van ruimte om te leren op innovatie wordt door een leidinggevende middels een metafoor van een voetbalveld en een tribune verwoord. Ze benadrukt hiermee het belang om regelmatig afstand te nemen van werksituaties, zodat medewerkers tijd hebben om van een afstandje bij zaken stil te staan en hierover met elkaar te spreken.

“Als je bij een voetbalwedstrijd op de tribune gaat zitten dan kun je het overzien en kun je elkaar vragen stellen. Iemand signaleert, maar daar moet je vervolgens naar kunnen kijken voordat ie voorbij je is. En ook hoop hebben dat je er naar mag kijken, want misschien is daar iets te doen. Want volgens mij kunnen wij heel veel innoveren.” (leidinggevende 2)

De resultaten van de voorwaarde ruimte om te leren worden in tabel 4.6 samengevat.

Ruimte om te leren	Positieve invloed wanneer...
Bespreken van casussen	Plaatsvindt
Scholing	Plaatsvindt
Werkgroepen	Plaatsvindt
Uitwisseling over signalen	Plaatsvindt

Tabel 4.6 Voorwaarden in ruimte om te leren en de invloed ervan op innovatie

4.3.2.4 Middelenbeheer

In deze sector is het “natuurlijk altijd woekeren met middelen”, aldus de medewerker van de beroepsvereniging. Bij middelenbeheer van sociaal werkorganisaties wordt gesproken over beperkte financiële middelen; budget om bepaald (collectief) werk te kunnen doen, beperkte inzet van vrijwilligers en stagiaires, en over goede zorg voor medewerkers.

Financiële middelen

In het huidige landschap van marktwerking in het sociaal domein lijken er minder mogelijkheden te zijn om het werken aan innovatie te financieren: bij aanbestedingen zijn er vaak weinig mogelijkheden om werken aan innovatie op te nemen in de begroting. Gemeenten lijken, aldus de medewerker van de beroepsvereniging, alleen open te staan voor de uitkomsten van innovatie, en niet voor de kosten die het komen tot innovatie met zich meebrengen: “Als je dan zegt, dan wordt onze uurprijs hoger, want innovatie kost tijd om goed te doordenken. Dan zeggen gemeenten: ‘nee, maar het mag niet een euro per uur duurder worden’” (medewerker beroepsvereniging).

Mogelijk is het zo dat afhankelijk van de financiële middelen die een organisatie heeft, gekozen wordt voor exploratieve dan wel exploitatieve innovatie; de veronderstelling daarbij is dat wanneer er weinig middelen zijn, er meer aan exploitatieve innovatie wordt gedaan, met het

oog op zo kostenefficiënt werken. En wanneer een organisatie ruimer in de middelen zit, er meer mogelijkheden zijn om aan exploratieve innovatie te doen, om breder te kijken, om nieuwe doelgroepen te bedienen, “en dat is hoe uiteindelijk ooit die wijkteams bedoeld zijn.” (universitair docent/onderzoeker)

Inzet van vrijwilligers en stagiaires

Wanneer er beperkte middelen met betrekking tot menskracht zijn, heeft dit direct effect op het mogelijk maken van innovatie. Aangegeven werd dat om innovatie uit te kunnen voeren, bijvoorbeeld een bepaalde groep opzetten, er wel stagiaires of vrijwilligers nodig zijn om dit mogelijk te maken.

Goede zorg voor medewerkers

Goede zorg bieden aan medewerkers is genoemd als voorwaarde voor innovatie. Wanneer een organisatie medewerkers kan binden en boeien, hen autonomie en uitdagingen geeft en aanmoedigt om met ideeën te komen en deze te faciliteren, dan kan dat een positieve invloed hebben op innoveren (leidinggevende 3).

De resultaten van de voorwaarde middelenbeheer worden in tabel 4.7 samengevat.

Middelenbeheer	Positieve invloed wanneer...
Financiële middelen	Voldoende beschikbaar
Inzet van vrijwilligers en stagiaires	Voldoende beschikbaar
Goede zorg voor medewerkers	Aanwezig

Tabel 4.7 Voorwaarden in middelenbeheer en de invloed ervan op innovatie

4.3.2.5 Informele netwerken

Over informele netwerken zijn slechts twee tekstfragmenten vastgelegd. Aangegeven is dat er bij sociaal werkorganisaties veel informele netwerken zijn, waar mensen elkaar “rondom het koffiezetapparaat” treffen. Informele netwerken hebben invloed op innovatieprocessen, aldus een sociaal werker: “Als ik wil innoveren, heb ik wel collega’s nodig om mee te overleggen, om mee te sparren, om mee te denken. Maar ook om draagvlak te creëren, om toch te kijken hoe kunnen we daar ruimte voor maken.” (sociaal werker 2). De resultaten worden in tabel 4.8 samengevat.

Informele netwerken	Positieve invloed wanneer...
Elkaar treffen	Plaatsvindt
Met elkaar sparren	Plaatsvindt
Draagvlak creëren	Plaatsvindt

Tabel 4.8 Voorwaarden in informele netwerken en de invloed ervan op innovatie

Nu binnen het cluster intra-organisatorische voorwaarden de resultaten van alle vijf voorwaarden zijn besproken, kan het volgende overzicht worden gegeven van voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie, zie tabel 4.9.

Intra-organisatorische voorwaarden	Positieve invloed wanneer...
Organisatiestructuur <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bepaalde mate van hiërarchie ❖ Tijd en ruimte voor innovatie ❖ Innovatie in taakopvatting 	Plat of enige hiërarchie Voldoende Aanwezig
Werkklimaat <ul style="list-style-type: none"> ❖ Psychologische veiligheid ❖ Bereidheid tot innoveren ❖ Stimuleren van innoveren 	Aanwezig Hoog Aanwezig
Ruimte om te leren <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bespreken van casussen ❖ Scholing ❖ Werkgroepen ❖ Uitwisselen van signalen 	Plaatsvindt Plaatsvindt Plaatsvindt Plaatsvindt

Middelenbeheer <ul style="list-style-type: none"> ❖ Financiële middelen ❖ Inzet van vrijwilligers en stagiaires ❖ Goede zorg voor medewerkers 	Voldoende beschikbaar Voldoende beschikbaar Aanwezig
Informeel netwerken <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elkaar treffen ❖ Met elkaar sparren ❖ Draagvlak creëren 	Plaatsvindt Plaatsvindt Plaatsvindt

Tabel 4.9 Overzicht intra-organisatorische voorwaarden voor innovatie en de invloed ervan op innovatie

4.3.3 Individuele voorwaarden

Het cluster individuele voorwaarden gaat over voorwaarden die in de medewerkers gelegen zijn. Aan dit cluster zijn, na het cluster intra-organisatorische voorwaarden, het hoogste aantal tekstfragmenten gekoppeld. Vanuit de literatuur zijn acht individuele voorwaarden bekend die van invloed kunnen zijn op het mogelijk maken van innovatie. Opvallend is dat vanuit de interviews één voorwaarde naar boven is gekomen die niet zo expliciet in de literatuur wordt vermeld. Deze voorwaarde is ook het vaakst genoemd bij dit cluster. Het gaat om de interne drive om te doen wat nodig gevonden wordt vanuit een bepaalde waarde (zoals rechtvaardigheid).

In het algemeen kan geconstateerd worden dat individuele voorwaarden gezien worden als één van de belangrijkste voorwaarden voor innovatie. “Alles staat of valt met de medewerkers” aldus leidinggevende 1. Ook de universitair docent/onderzoeker geeft aan dat essentieel is bij het mogelijk maken van innovatie de gebruiken en gedragingen van mensen. Dat gaat zowel om sociaal werkers als om leidinggevend. “Ik denk dat zelden het probleem van een niet-innovatieve organisatie ligt in de structuren, en dat het vrijwel altijd ligt in gebruiken en gedragingen van mensen.” (universitair docent/onderzoeker). Het startpunt om te innoveren lijkt daarbij te liggen bij de interne drive van medewerkers om iets te doen aan iets wat ze nodig vinden vanuit een bepaalde waarde. Over deze voorwaarde zijn de meeste tekstfragmenten, zie tabel 4.10. Deze voorwaarde wordt als eerste beschreven.

Individuele voorwaarden	Aantal tekstfragmenten
Interne drive	67
Autonomie	26
Kennis en vaardigheden	24
Gedeeld perspectief en normen	12
Acceptatie van innovatie	9
Betrokkenheid/tevredenheid met werk	6
Creativiteit	6
Demografische aspecten	5
Positie in de organisatie	2

Tabel 4.10 overzicht aantal tekstfragmenten in cluster individuele voorwaarden

4.3.3.1 *Interne drive om te doen wat nodig gevonden wordt vanuit een bepaalde waarde*

Vanuit de interviews kwam van verschillende respondenten een voorwaarde aan de oppervlakte die zij van invloed achten op het mogelijk maken van innovatie. Het kan worden omschreven als het hebben van een innerlijke drive, de sterke wil van een medewerker om te doen wat nodig gevonden wordt, wat ‘goed’ is, gedreven vanuit bepaalde waarden, vanuit een betrokkenheid bij de doelgroep waarvoor een medewerker werkt. Zoals een sociaal werker het verwoordt:

“Dan krijg je een signaal dat een jongere met beperkingen teveel achter de voordeur blijft. Dan denk je ‘dat kán toch niet, die moeten ook gewoon lekker in de wijk hun gang kunnen gaan.’ Toen heb ik samen met een andere organisatie zo’n groep kunnen opzetten in de wijk.” (sociaal werker 1)

Deze sociaal werker geeft aan dat ze in haar werk steeds het doel voor ogen houdt: “het moet die jongeren helpen om verder te komen”. Een andere sociaal werker geeft iets vergelijkbaars aan:

“Ik ben dwars door alles heen toch gewoon doorgedaan, omdat ik erin geloof, omdat ik denk je moet laagdrempelig bereikbaar zijn.” (sociaal werker 2)

Ook leidinggevend en bevestigen de invloed die een interne drive van medewerkers heeft op het mogelijk maken van innovatie:

“Ik denk dat er nog zoveel te winnen is in betere zorg voor mensen [...] Volgens mij kennen we allemaal tig voorbeelden waarin je denkt, hè, waarom doen we dat zo? Dat is helemaal niet handig voor die inwoner [...] Dus zorg verbeteren, het zó met elkaar doen dat de inwoner er baat bij heeft [...] dát is waarop ik aan kan gaan.”(leidinggevende 2).

Hierbij wordt ook de agenderende rol van sociaal werkorganisaties naar gemeenten genoemd: “...om richting gemeente aan te geven, hier piept en kraakt het, hier moeten we iets mee en hier moeten jullie ook iets mee.” (leidinggevende 3)

De invloed van de interne drive op het mogelijk maken van innovatie wordt door een leidinggevende met de volgende quote weergegeven: “de grootste innovaties beginnen klein, bij je hart”. Vanuit die interne drive van medewerkers komen de ideeën om dingen beter, anders te doen. “Ik geloof er echt in dat je van daaruit heel veel voor elkaar krijgt” (leidinggevende 2). Waarbij de universitair docent/onderzoeker aanvult dat het hierbij helpt om de medewerker in de teamcontext te plaatsen: “Je moet een soort van elkaar stimuleren om tot innovatie te komen”. Tenslotte wordt door de medewerker beroepsvereniging aangegeven dat mogelijk hierop ook van invloed is, dat je je als sociaal werker identificeert met je beroep. Sociaal werkers zouden meer zeggenschap en stevigheid kunnen hebben wanneer ze zich meer identificeren met hun beroep. De resultaten van de voorwaarde interne drive worden in tabel 4.11 samengevat.

Interne drive	Positieve invloed wanneer...
Sterke wil om te doen wat nodig gevonden wordt	Aanwezig
Gedrevenheid vanuit waarden	Aanwezig
Gedrevenheid vanuit betrokkenheid bij de doelgroep	Aanwezig

Tabel 4.11 Voorwaarden in interne drive en de invloed ervan op innovatie

4.3.3.2 Autonomie

Uit de interviews wordt duidelijk dat sociaal werkers veel autonomie ervaren en krijgen van hun organisatie wat betreft werken aan innovatie. Ze werken zelfstandig en nemen de ruimte om te doen wat ze nodig vinden. Voor het mogelijk maken van innovatie wordt door de beroepsvereniging autonomie gezien als een belangrijke voorwaarde. Het betekent dat een organisatie de ruimte geeft aan professionals, en dat professionals die ruimte nemen en autonomie uitoefenen. Die ruimte geven als leidinggevende wordt door leidinggevende 3 als volgt verwoord: “Ik geloof heel erg in die vakprofessie [...]. Ze hebben mij niet nodig om te vertellen hoe zij hun werk moeten doen”. Wat dat doet met werken aan innovatie, is dat ze hierdoor “vooral buitenshuis bezig kunnen zijn met het aansluiten bij de behoefte van de gemeenschap” (leidinggevende 3).

De resultaten van de voorwaarde autonomie worden in tabel 4.12 samengevat.

Autonomie	Positieve invloed wanneer...
Zelfstandig werken	Mogelijk
Ruimte nemen	Mogelijk
Doen wat nodig gevonden wordt	Mogelijk

Tabel 4.12 Voorwaarden in autonomie en de invloed ervan op innovatie

4.3.3.3 Kennis en vaardigheden

Respondenten hebben bij deze voorwaarde alleen vaardigheden genoemd. Over specifieke kennis als voorwaarde voor innovatie zijn geen uitspraken gedaan. In tabel 4.13 worden de

vaardigheden zichtbaar die volgens verschillende respondenten van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie.

Vaardigheden	Positieve invloed wanneer...
Initiatief tonen	Ingezet
Aansluiten bij andere betrokkenen	Ingezet
<i>Outside the box</i> -denken	Ingezet
Onderzoekend vermogen	Ingezet
Experimenteren	Ingezet
Flexibiliteit	Ingezet
Professionele ruimte nemen	Ingezet
Doorzettingsvermogen	Ingezet

Tabel 4.13 Voorwaarden in vaardigheden en de invloed ervan op innovatie

4.3.3.4 Gedeeld perspectief en normen

Wat blijkt bij in ieder geval één organisatie, is dat er soms een gedeeld perspectief ontbreekt als het gaat om innovatie en wat je hierin als sociaal werkers kunt doen. Dat maakt het moeilijker om innovatie tot stand te brengen. Ook de medewerker van de beroepsvereniging ziet dit. Een sociaal werker uit een andere organisatie geeft aan dat in haar organisatie sociaal werkers juist wel vanuit een gedeeld perspectief werken, wat zij bevorderlijk vindt om aan innovatie te doen: “Bij ons komt het wel evenredig uit iedereen [...]. Dan stimuleer je elkaar daar in, je begrijpt elkaar heel snel, en dan kom je denk ik sneller toe aan daadwerkelijk uitvoeren van een innovatie.” (sociaal werker 3).

4.3.3.5 Acceptatie van innovatie

Het is niet vanzelfsprekend dat alle sociaal werkers open staan voor innoveren. Zoals leidinggevende 1 het verwoordt: “Je hebt mensen die heel sceptisch zijn, je hebt mensen die er tussen in zitten en je hebt de rasoptimisten, die knallen erin en zien alleen maar voordelen. De middengroep is het grootst”. Sociaal werker 2 geeft over innoveren aan: “Mensen voelen dat niet als hun taak”. Haar ervaring is dat innoveren bij hen dan ook niet gebeurt.

4.3.3.6 Betrokkenheid/tevredenheid met werk

In één organisatie wordt expliciet genoemd dat er een hoge mate van betrokkenheid is bij het werk. Daarbij ziet een sociaal werker een verband tussen de mate van betrokkenheid en innoveren: “Hoe meer betrokken je je voelt bij je werk, hoe eerder je denk ik geneigd bent om ook aan innovaties te denken of er iets in te willen doen” (sociaal werker 3).

Daarbij merkt de universitair docent/onderzoeker op dat betrokkenheid mede bepaald wordt door andere factoren, zoals de teamcultuur.

4.3.3.7 Creativiteit

Het inzetten van creativiteit wordt door verschillende respondenten genoemd als zijnde van invloed op innoveren. “Creativiteit is iets wat je in huis moet hebben [...]. Dat pionieren, dat vind ik wel heel erg leuk. En dat is denk ik ook wel nodig om te kunnen ontwikkelen” (sociaal werker 1).

4.3.3.8 Demografische aspecten

Over de invloed van demografische aspecten zoals gender en leeftijd op het mogelijk maken van innovatie, verschillen de meningen. Waar de één verwacht dat demografische aspecten uitmaken in hoe sociaal werkers stáán voor innovatie, ziet de ander demografische aspecten niet als bepalend voor innovatie. “Volgens mij zijn er ook oude mensen in jonge teams die juist vanuit hun ervaring [...] heel waardevol kunnen zijn voor innovatie.” (universitair docent/onderzoeker). Een goede mix in demografische aspecten van medewerkers wordt door een leidinggevende als belangrijk gezien om te innoveren, maar geen garantie tot innoveren.

4.3.3.9 Positie in de organisatie

De weinige tekstfragmenten bij deze voorwaarde geven aan dat er weinig invloed van deze voorwaarde op innovatie wordt gezien. Het al dan niet geven van vaste contracten is genoemd; dit was bij één organisatie afhankelijk van de politieke wind en de beschikbare gelden. Hierbij was de verwachting van de leidinggevende dat al dan niet een vast contract hebben niet hoeft uit te maken in het al dan niet mogelijk maken van innovatie. Ook een sociaal werker van een andere organisatie was van mening dat het niet uitmaakt welke positie iemand heeft in de organisatie voor het mogelijk maken van innovatie: “alle sociaal werkers krijgen de ruimte en de gelegenheid om te innoveren” (sociaal werker 3).

De resultaten van het cluster individuele voorwaarden op het mogelijk maken van innovatie wordt in de tabel 4.14 samengevat.

Individuele voorwaarden	Positieve invloed wanneer...
<p>Interne drive</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Sterke wil om te doen wat nodig gevonden wordt ❖ Gedrevenheid vanuit waarden ❖ Gedrevenheid vanuit betrokkenheid bij de doelgroep 	<p>Aanwezig</p> <p>Aanwezig</p> <p>Aanwezig</p>
<p>Autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Zelfstandig werken ❖ Ruimte nemen ❖ Doen wat nodig gevonden wordt 	<p>Mogelijk</p> <p>Mogelijk</p> <p>Mogelijk</p>
<p>Vaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Initiatief tonen ❖ Aansluiten bij andere betrokkenen ❖ <i>Outside the box</i>-denken ❖ Onderzoekend vermogen ❖ Experimenteren ❖ Flexibiliteit ❖ Professionele ruimte nemen ❖ Doorzettingsvermogen 	<p>Ingezet</p> <p>Ingezet</p> <p>Ingezet</p> <p>Ingezet</p> <p>Ingezet</p> <p>Ingezet</p> <p>Ingezet</p> <p>Ingezet</p>
Gedeeld perspectief en normen	Aanwezig
Acceptatie van innovatie	Aanwezig
Betrokkenheid/tevredenheid met werk	Hoog
Creativiteit	Aanwezig
Demografische aspecten	Onbekend
Positie in de organisatie	Onbekend

Tabel 4.14 Overzicht individuele voorwaarden voor innovatie en de invloed ervan op innovatie

4.3.4 Managementvoorwaarden

Twee managementvoorwaarden zijn bevraagd; leiderschapsstijl en strategie. De meeste tekstfragmenten gingen over de leiderschapsstijl, zie tabel 4.15. De belangrijkste bevindingen worden hier besproken.

Managementvoorwaarden	Aantal tekstfragmenten
Leiderschapsstijl	59
Strategie	33

Tabel 4.15 Overzicht aantal tekstfragmenten in cluster managementvoorwaarden

4.3.4.1 Leiderschapsstijl

Aan een leiderschapsstijl zijn bepaalde kenmerken verbonden. De volgende kenmerken van leiderschap zijn door de verschillende respondenten in soortgelijke woorden genoemd als zijnde van invloed op het mogelijk maken van innovatie. Het gaat om oog hebben voor medewerkers (luisteren, serieus nemen, beschikbaar zijn), investeren in een hecht team, het creëren van een veilige cultuur waarin vertrouwen gegeven wordt, medewerkers ruimte geven, medewerkers ondersteunen bij innovatie en hierin richting geven en innoveren stimuleren. Hoe de leiderschapsstijl van invloed is op innovatie blijkt uit het volgende citaat van een sociaal werker:

“Er wordt heel erg input gevraagd vanuit de werkvloer [...] dus dan gaat dat vlammetje weer branden. Dan gaan mensen weer veel meer innovatief aan de slag. Dan ploppen er ook weer nieuwe dingen op.” (sociaal werker 2)

Dat de rol van de teamleider doorslaggevend kan zijn bij innoveren door sociaal professionals wordt bevestigd door resultaten uit onderzoek aangehaald door de universitair docent/onderzoeker. Hieruit blijkt dat wanneer een teamleider stimuleert dat een sociale professional innoveert en tolerantie heeft voor fouten maken, dit goed werkt.

De resultaten van de voorwaarden in het onderdeel leiderschapsstijl worden in tabel 4.16 samengevat.

Leiderschapsstijl	Positieve invloed wanneer...
Oog hebben voor medewerkers	Ingezet
Investeren in een hecht team	Ingezet
Creëren van een veilige cultuur waarin vertrouwen gegeven wordt	Ingezet
Medewerkers ruimte geven	Ingezet
Medewerkers ondersteunen bij innovatie: richting geven en stimuleren	Ingezet

Tabel 4.16 Voorwaarden in leiderschapsstijl en de invloed ervan op innovatie

4.3.4.2 Strategie

Over de inhoud van de strategie is weinig bekend geworden uit de interviews. Wel zijn relevante aspecten met betrekking tot strategie genoemd zoals het belang van continuïteit en duurzaamheid in een strategie en de relatie tussen strategie en opdrachtgever.

Belang van continuïteit en duurzaamheid

Het belang van continuïteit en duurzaamheid wordt genoemd door leidinggevendenden van twee organisaties.

“Sociale innovatie gedijt heel erg bij continuïteit en duurzaamheid van inzet [...]. Daarbij helpt het niet dat je steeds een andere koers moet bevaren. Dus wij zitten als organisatie heel erg richting onze gemeenten op de strategie van continuïteit en duurzaamheid [...] want sociale opgaves [...] zijn niet te vervatten in jaarcontracten.” (leidinggevende 3)

Relatie strategie en opdrachtgever

Over de relatie tussen de strategie en de opdrachtgever is een aantal uitspraken gedaan. Er lijkt een relatie te zijn tussen de strategie van de organisatie en de opdrachtgever; de gemeente. Hoe de strategie er uit ziet, wordt deels bepaald door de opdrachtgever. Dit blijkt uit antwoorden

van medewerkers van alle vier de sociaal werkorganisaties en de medewerker van de beroepsvereniging. Er lijkt sprake van een afhankelijkheidsrelatie, omdat de opdrachtgever veelal ook financier is van de sociaal werkorganisaties. Wanneer sociaal werkorganisaties niet meegaan in de vraag van de gemeente, bestaat het risico dat de opdracht niet gegund wordt aan de organisaties. De invloed van de opdrachtgever op de strategie kan zowel negatief als positief uitpakken:

“Nu zie je dat er politiek en financieel ruimte is bij de gemeente [...] En dan mogen wij ineens weer wel aan presentie en preventie doen. En dat zal voor veel sociale bedrijven zo zijn: dat ze politiek afhankelijk zijn. Dus je strategie wordt ook deels bepaald door je opdrachtgever.”
(sociaal werker 2)

De invloed van de strategie op de mogelijkheden om te innoveren lijkt dus afhankelijk van de opdrachtgever. Wanneer er vanuit de opdrachtgever ruimte wordt gegeven aan sociaal werkorganisaties, dan kan dat een positieve invloed hebben om aan innovatie te doen. Eén organisatie geeft bijvoorbeeld aan dat deze zelf pro-actiever is geworden in het bepalen van de koers ten aanzien van bijvoorbeeld de zorg voor ouderen in plaats van af te wachten wat de opdrachtgever aangeeft. Door pro-actief te zijn en een eigen koers te bepalen ontstaat er ruimte om aan innovatie te doen.

Het feit dat innovatie in de strategie staat beschreven, is geen garantie dat in de organisatie ook consequent aan innovatie wordt gedaan. Zo vertelt een sociaal werker die werkzaam is in een organisatie waarin innovatie is opgenomen in het strategieplan: “Ik denk dat de organisatie er meer uit kan halen als ze innovatie krachtiger positioneert, dat het een onderdeel van je beroep is. Ik vraag me een beetje af of alle sociale professionals zich daar wel zo bewust van zijn.”
(sociaal werker 3). De verspreiding van de strategische visie door de organisatie en het voeren van gesprekken hierover met medewerkers is dus ook van belang.

De resultaten van dit onderdeel worden in tabel 4.17 samengevat.

Strategie	Positieve invloed wanneer...
Continuïteit en duurzaamheid	Aangestuurd
Relatie strategie en opdrachtgever	Afgestemd

Tabel 4.17 Voorwaarden in strategie en de invloed ervan op innovatie

Van het hele cluster managementvoorwaarden kan nu het volgende overzicht worden gegeven, zichtbaar in tabel 4.18.

Managementvoorwaarden	Positieve invloed wanneer...
Leiderschapsstijl <ul style="list-style-type: none"> ❖ Oog hebben voor medewerkers ❖ Investeren in een hecht team ❖ Creëren van een veilige cultuur waarin vertrouwen gegeven wordt ❖ Medewerkers ruimte geven ❖ Medewerkers ondersteunen bij innovatie: richting geven en stimuleren 	Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet
Strategie <ul style="list-style-type: none"> ❖ Continuïteit en duurzaamheid ❖ Relatie strategie en opdrachtgever 	Aangestuurd Afgestemd

Figuur 4.18 Overzicht managementvoorwaarden voor innovatie en de invloed ervan op innovatie

4.3.5 Omgevingsvoorwaarden

In het cluster omgevingsvoorwaarden gaat het om vier voorwaarden die mogelijk van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie: rol van gemeenten/financier, externe speelveld, competitie met andere organisaties en regelgeving. De resultaten per voorwaarde worden in volgorde van hoogst aantal tekstfragmenten besproken, zie tabel 4.19.

Omgevingsvoorwaarden	Aantal tekstfragmenten
Rol gemeenten/financier	45
Externe speelveld	25
Competitie met andere organisaties	14
Regelgeving	8

Tabel 4.19 Overzicht aantal tekstfragmenten in cluster omgevingsvoorwaarden

4.3.5.1 Rol gemeenten/financier

Met betrekking tot de rol van gemeenten/financier speelt een aantal voorwaarden specifiek een rol; een goede onderlinge relatie, tijdsaspect en financiële afhankelijkheid. Ze worden achtereenvolgens toegelicht.

Goede onderlinge relatie

Een goede relatie met de gemeente, die vaak opdrachtgever en financier is van sociaal werkorganisaties, is van groot belang. Sociaal werkorganisaties zitten veelal in een afhankelijke positie ten aanzien van de gemeente die hun opdrachtgever is, ook wat betreft het mogelijk maken van innovatie. Bij het agenderen en aanpakken van knelpunten waar de gemeente een verantwoordelijkheid in heeft, is het dan ook manoeuvreren tussen het goed houden van de samenwerkingsrelatie met de gemeente en de taak van een sociaal werkorganisatie om iets met het knelpunt te doen. Uitgangspunt van één sociaal werkorganisatie is hierbij: “we worden wel betaald door de gemeente, maar we staan in dienst van de gemeenschap” (leidinggevende 3). Deze organisatie streeft er dan ook naar om tot een partnership te komen met de gemeente, “als lokale ontwikkelaars, om te kijken hoe je die maatschappelijke opgave uitvoert” (leidinggevende 3). Dat kan een positieve invloed hebben op het mogelijk maken van innovatie.

Tijdsaspect

Het tijdsaspect vanwege de politieke situatie is ook van invloed. Politieke partijen worden voor vier jaar gekozen, zij willen over het algemeen snel resultaten zien. Dat levert soms problemen op voor innovatie, want “soms vragen goede doorontwikkelingen een veel langere tijd.” (leidinggevende 2). Probleem is volgens de medewerker van de beroepsvereniging dat voor

gemeenten vaak alleen resultaten tellen, waarbij het proces om te kunnen verbeteren en innoveren niet gefinancierd wordt.

Financiële afhankelijkheid

Omdat sociaal werkorganisaties vaak de gemeente als opdrachtgever hebben, en ook door de gemeente gefinancierd worden, is er sprake van financiële afhankelijkheid. Om innovatie mogelijk te maken, is financiering door de gemeente vaak noodzakelijk.

“Je hebt altijd wel weer met financiën te maken. Dat is een belangrijke factor. Dat dat er vaak wel moet zijn om iets te kunnen” (sociaal werker 1)

De resultaten van het onderdeel rol van de gemeente/financier worden in tabel 4.20 samengevat.

Rol gemeenten/financier	Positieve invloed wanneer...
Goede onderlinge relatie	Aanwezig
Tijdsaspect	Voldoende
Financiële afhankelijkheid	Beperkt

Tabel 4.20 Voorwaarden in rol gemeenten/financier en de invloed ervan op innovatie

4.3.5.2 Externe speelveld

Twee factoren worden genoemd als het gaat om het externe speelveld waar sociaal werkorganisaties rekening mee moeten houden. Het gaat om marktwerking en personeelstekort. Waar deze factoren in eerste instantie de directe hulpverlening in de weg staan, kunnen ze ook gevolgen hebben voor het mogelijk maken van innovatie.

Marktwerking

Marktwerking vraagt om veel tijd vrijmaken voor relatiemanagement, omdat er met verschillende gemeenten aanbestedingen lopen. Daarnaast is de verwachting dat veel gemeenten gelden voor werken aan innovatie niet zullen honoreren, omdat dat niet-clieëntgebonden tijd is en dit de uurprijs kan verhogen, aldus de medewerker van de

beroepsvereniging. Ook de universitair docent/onderzoeker merkt op dat er bij gemeenten een focus is op kostenbesparing.

Personeelstekort

Nadeel van het personeelstekort voor het kunnen innoveren is, dat het om sociale verbindingen te kunnen leggen, belangrijk is om te investeren in die netwerken: “Je kunt pas impact gaan realiseren op het moment dat je daar ook op de radar staat.” (leidinggevende 3). Samengevat gaat het bij de resultaten met betrekking tot het speelveld om het volgende, zoals weergegeven in tabel 4.21.

Externe speelveld	Positieve invloed wanneer...
Marktwerking	Beperkt
Personeelstekort	Afwezig

Tabel 4.21 Voorwaarden in speelveld en de invloed ervan op innovatie

4.3.5.3 Competitie met andere organisaties

Er wordt door sociaal werkorganisaties wel competitie in hun regio opgemerkt, doordat andere partijen actief zijn op werkterreinen waar zij ook actief zijn. Niet genoemd wordt dat dit direct van invloed is op het mogelijk maken van innovatie. Wel houdt het de organisatie scherp, aldus een sociaal werker, in de zin dat de organisatie er zicht op houdt en zich afvraagt hoe zich te onderscheiden van die andere partijen. Een leidinggevende van een andere organisatie geeft aan dat competitie met andere partijen van alle tijden is. Niet duidelijk uit de data wordt of competitie ook innovatie aanjaagt.

4.3.5.4 Regelgeving

Regelgeving is nauwelijks genoemd als voorwaarde voor innovatie. Met name de universitair docent/onderzoeker en de medewerker van de beroepsvereniging deden hierover uitspraken. Deze waren in lijn met elkaar: waar de universitair docent/onderzoeker aangaf dat professionals in het sociaal domein juist veel ruimte krijgen van de wetgever om te doen wat zij nodig achten, geeft de medewerker van de beroepsvereniging aan dat professionals met goede professionele argumenten ruimte kunnen nemen ten aanzien van regelgeving.

Van het hele cluster omgevingsvoorwaarden kan nu het volgende overzicht worden gegeven, zichtbaar in tabel 4.22.

Omgevingsvoorwaarden	Positieve invloed wanneer...
Rol gemeenten/financier <ul style="list-style-type: none"> ❖ Goede onderlinge relatie ❖ Tijdsaspect ❖ Financiële afhankelijkheid 	Aanwezig Voldoende Beperkt
Externe speelveld <ul style="list-style-type: none"> ❖ Marktwerking ❖ Personeelstekort 	Beperkt Afwezig

Tabel 4.22 Overzicht omgevingsvoorwaarden voor innovatie en de invloed ervan op innovatie

4.3.6 Inter-organisatorische voorwaarden

Dit cluster bestaat uit twee voorwaarden; de relatie en samenwerking met externen zoals cliënten/burgers en andere organisaties, en participatie in externe netwerken. Per voorwaarde wordt aangegeven hoe deze er uit ziet in de praktijk en wat de invloed van de voorwaarde is op het innovatieproces. In tabel 4.23 staan de aantallen tekstfragmenten die verbonden zijn aan de voorwaarden in dit cluster.

Inter-organisatorische voorwaarden	Aantal tekstfragmenten
De relatie en samenwerking met externen, zoals cliënten/burgers en andere organisaties	57
Participatie in externe netwerken	5

Tabel 4.23 Overzicht aantal tekstfragmenten in cluster inter-organisatorische voorwaarden

4.3.6.1 Relatie en samenwerking met externen, zoals cliënten/burgers en andere organisaties

Er wordt door medewerkers in sociaal werkorganisaties veel samengewerkt met andere organisatie en met burgers. De samenwerking met andere organisaties krijgt verschillend vorm en varieert van samen overleggen over wat speelt in de wijk en bespreken van signalen tot het

samen opzetten en uitvoeren van innovatie-aanbod, waarbij ieders expertise benut wordt. Samenwerking met andere organisaties heeft volgens respondenten een positieve invloed op het mogelijk maken van innovatie. “Die korte lijntjes in samenwerking, elkaar kennen, dat is echt zo superbelangrijk” (sociaal werker 1). Een leidinggevende gaf aan: “Als je nieuwe perspectieven inbrengt en bij elkaar legt, dan werkt dat verrijkend, dat is heel zinvol” (leidinggevende 2). Ook wordt samengewerkt met cliënten of burgers. Verschillende initiatieven die vanuit burgers zijn ontstaan, zijn ondersteund door sociaal werkers, die weer nieuwe lijntjes konden leggen met andere relevante partijen. Zo zijn verschillende nieuwe activiteiten tot stand gekomen. De medewerker van de beroepsvereniging valt op dat er de laatste tijd steeds meer “in co-creatie met burgers en cliënten wordt gewerkt, waarbij gebruik wordt gemaakt van ervaringskennis en drijven op samenkracht”. Bij één organisatie ligt een belangrijke focus op het dienend zijn aan bewonersinitiatieven. Daar is de samenwerking met burgers dus cruciaal. Een innovatieproces start hier dan ook vaak met een vraag vanuit een dorpsraad of jongerenvereniging, zoals hoe houden we de jeugd in onze gemeenschap of hoe pakken we armoede aan. Sociaal werkers spelen hierin een ondersteunende en verbindende rol met andere partijen, wat helpt om de bewonersinitiatieven te laten slagen.

Samengevat gaat het bij de resultaten met betrekking tot de relatie en samenwerking met externen om het volgende, zoals weergegeven in tabel 4.24.

Relatie en samenwerking met externen	Positieve invloed wanneer...
Korte lijntjes	Aanwezig en benut
Elkaar kennen	Aanwezig en benut
Perspectieven bij elkaar brengen	Plaatsvindt
Co-creatie met burgers	Plaatsvindt

Tabel 4.24 Voorwaarden in relatie en samenwerking met externen en de invloed ervan op innovatie

4.3.6.2 Participatie in externe netwerken

Als voorbeelden van participatie in externe netwerken is genoemd het deelnemen aan wijknetwerkoverleggen met externe partijen waarin informatie wordt uitgewisseld over bijvoorbeeld actuele zaken en over ieders hulpaanbod. Dat mondde bij één ondervraagde

organisatie niet uit in initiatieven voor innovatie, maar bij een andere organisatie wel. De universitair docent/onderzoeker vult hierbij aan dat dergelijke participatie in externe netwerken “een soort van laaghangend fruit is om innovatie te kunnen bevorderen”: mensen ontmoeten elkaar, leren elkaar kennen en krijgen te horen welk innovatie-aanbod andere organisaties hebben. De resultaten met betrekking tot deze voorwaarde zijn weergegeven in tabel 4.25.

Participatie in externe netwerken	Positieve invloed wanneer...
Deelname netwerkoeverleggen	Plaatsvindt

Tabel 4.25 Voorwaarde in participatie en externe netwerken en de invloed ervan op innovatie

Van het hele cluster inter-organisatorische voorwaarden kan nu het volgende overzicht worden gegeven, zichtbaar in tabel 4.26.

Inter-organisatorische voorwaarden	Positieve invloed wanneer...
Relatie en samenwerking met externen <ul style="list-style-type: none"> ❖ Korte lijntjes ❖ Elkaar kennen ❖ Perspectieven bij elkaar brengen ❖ Co-creatie met burgers 	Aanwezig en benut Aanwezig en benut Plaatsvindt Plaatsvindt
Participatie in externe netwerken <ul style="list-style-type: none"> ❖ Deelname netwerkoeverleggen 	Plaatsvindt

Tabel 4.26 Overzicht inter-organisatorische voorwaarden voor innovatie en de invloed ervan op innovatie

4.3.7 Voorwaarden die het meest van invloed zijn op innovatie

Aan het eind van de interviews met alle respondenten is gevraagd om een moment te nemen om met een afstand te kijken naar hetgeen gezegd is tijdens het interview, om van daaruit de slotvraag te beantwoorden. Die slotvraag luidde: “Welke voorwaarden zijn volgens jou het meest van invloed op het mogelijk maken van innovatie in jouw organisatie?” Deze vraag is

aan alle respondenten op dezelfde manier gesteld. Daarbij is de visuele weergave getoond met het overzicht van de vijf clusters van voorwaarden.

De voorwaarden die het meest genoemd zijn, passen in de clusters intra-organisatorische en individuele voorwaarden. Daarna volgt het cluster managementvoorwaarden en tenslotte is er één reactie bij inter-organisatorische voorwaarden. Te zien is dat het bij intra-organisatorische voorwaarden met name gaat over het werkklimaat en de organisatiestructuur, bij individuele voorwaarden gaat het, naast de algemene uitspraak ‘individuele voorwaarden’, over de interne drive en vaardigheden. Bij managementvoorwaarden gaat het over de leiderschapsstijl. Bij inter-organisatorische voorwaarden gaat het over “samen uitdenken en doen”. Niets is genoemd wat past bij het cluster omgevingsvoorwaarden. Op hoofdlijn passen deze antwoorden bij de resultaten die eerder in dit hoofdstuk beschreven zijn.

De resultaten van deelvraag 2 en deelvraag 3 worden in figuur 4.27 samengevat in beeld gebracht.

Intra-organisatorische voorwaarden	Positieve invloed wanneer..	Individuele voorwaarden	Positieve invloed wanneer..
Organisatiestructuur Bepaalde mate van hiërarchie Tijd en ruimte voor innovatie Innovatie in taakopvatting	Plat of enige hiërarchie Voldoende Aanwezig	Interne drive Sterke wil om te doen wat nodig gevonden wordt Gedrevenheid vanuit waarden Gedrevenheid vanuit betrokkenheid bij de doelgroep	Aanwezig Aanwezig Aanwezig
Werkklimaat Psychologische veiligheid Bereidheid tot innoveren Stimuleren van innoveren	Aanwezig Hoog Aanwezig	Autonomie Zelfstandig werken Ruimte nemen Doen wat nodig gevonden wordt	Mogelijk Mogelijk Mogelijk
Ruimte om te leren Bespreken van casussen Scholing Werkgroepen Uitwisselen van signalen	Plaatsvindt Plaatsvindt Plaatsvindt Plaatsvindt	Vaardigheden Initiatief tonen Aansluiten bij andere betrokkenen <i>Outside the box</i> -denken Onderzoekend vermogen Experimenteren Flexibiliteit Professionele ruimte nemen Doorzettingsvermogen	Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet
Middelenbeheer Financiële middelen Inzet van vrijwilligers en stagiaires Goede zorg voor medewerkers	Voldoende beschikbaar Voldoende beschikbaar Aanwezig	Gedeeld perspectief en normen Acceptatie van innovatie Betrokkenheid/tevredenheid met werk Creativiteit	Aanwezig Aanwezig Hoog Aanwezig
Informele netwerken Elkaar treffen Met elkaar sparren Draagvlak creëren	Plaatsvindt Plaatsvindt Plaatsvindt	Demografische aspecten Positie in de organisatie	Onbekend Onbekend
Managementvoorwaarden	Positieve invloed wanneer...	Omgevingsvoorwaarden	Positieve invloed wanneer...
Leiderschapsstijl Oog hebben voor medewerkers Investeren in een hecht team Creëren van een veilige cultuur waarin vertrouwen gegeven wordt Medewerkers ruimte geven Medewerkers ondersteunen bij innovatie: richting geven en stimuleren	Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet Ingezet	Rol gemeenten/financier Goede onderlinge relatie Tijdsaspect Financiële afhankelijkheid	Aanwezig Voldoende Beperkt
Strategie Continuïteit en duurzaamheid Relatie strategie en opdrachtgever	Aangestuurd Afgestemd	Externe speelveld Marktwerking Personeelstekort	Beperkt Afwezig
Inter-organisatorische voorwaarden	Positieve invloed wanneer...		
Relatie en samenwerking externen Korte lijntjes Elkaar kennen Perspectieven bij elkaar brengen Co-creatie met burgers	Aanwezig en benut Aanwezig en benut Plaatsvindt Plaatsvindt		
Participatie in externe netwerken Deelname netwerkoverleggen	Plaatsvindt		

Figuur 4.27 Samenvatting resultaten deelvraag 2 en deelvraag 3

Relatie tussen voorwaarden en specifieke fasen in het innovatieproces

Uit de data kan niet opgemaakt worden dat specifieke voorwaarden van invloed zijn op specifieke fasen in het innovatieproces, ook al werden ze soms wel genoemd. Vaak spraken respondenten alleen over “innovatie” en niet specifiek over de invloed van een voorwaarde op een bepaalde fase. Waar dat wel duidelijk werd, was bij de intra-organisatorische voorwaarden en de individuele voorwaarden: Tijd en ruimte (als onderdeel van de organisatiestructuur) betrof met name de fasen oriënteren en onderzoeken, financiële middelen (als onderdeel van middelenbeheer) betrof de fasen oriënteren, onderzoeken en implementeren en interne drive betrof de fasen signaleren, oriënteren, onderzoeken en implementeren. Daarbij gold steeds: wanneer de voorwaarde positief is (meer geld, meer tijd, positieve interne drive), dan heeft dat een positieve invloed op de innovatiefase.

Met deze informatie kan worden overgegaan tot de conclusie, discussie en aanbevelingen. Deze worden in hoofdstuk 5 besproken.

Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag zoals die in hoofdstuk 1 geformuleerd is. De centrale vraag luidt: “Welke organisatorische voorwaarden zijn van invloed op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties?”. In de voorgaande hoofdstukken is door middel van een literatuurstudie en door empirisch onderzoek in de praktijk van sociaal werkorganisaties kennis verzameld. Doel van deze kennisverzameling is het bereiken van de doelstelling van het onderzoek. Deze doelstelling is tweeledig. Allereerst is er een praktijkgericht doel, namelijk richting geven aan sociaal werkorganisaties over welke organisatorische voorwaarden zij kunnen beïnvloeden om aan innovatie in sociaal werkorganisaties te kunnen doen. Daarnaast is er een theoriegericht doel in dit onderzoek, namelijk een bijdrage leveren aan theorievorming over organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op innovatie in sociaal werkorganisaties, door bestaande theorie over innovatie te verbinden met empirisch verkregen data vanuit sociaal werkorganisaties. In de volgende paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale vraag, verwoord in de conclusie. Daarna volgt een discussie met daarin aandacht voor de betekenis van dit onderzoek voor de theorie en praktijk en een methodologische reflectie. Tenslotte volgen een aantal inzichten voor de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.2 Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek is “Welke organisatorische voorwaarden zijn van invloed op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties?”. De antwoorden op deelvragen 1 tot en met 3 geven de informatie die nodig is om de centrale vraag te beantwoorden.

Deelvraag 1 luidt: “Hoe doen sociaal werkorganisaties op dit moment feitelijk aan innovatie?”. Het antwoord op deze vraag is: Door alle bevraagde organisaties wordt aan innovatie gedaan. Innovaties zijn divers en variëren van kleine tot grote innovaties. De invulling hoe aan innovatie gedaan wordt verschilt per organisatie en is mede-afhankelijk van de visie op innovatie en de taak van sociaal werkers hierin. De structuur in fasen tijdens het innovatieproces ligt in de praktijk niet zo vast zoals beschreven in het innovatieproces-model (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022). Het innovatieproces volgt geen vaste route, en niet alle fasen in het innovatieproces worden systematisch doorlopen. De eerste fase, signaleren,

gebeurt veelvuldig. Het vervolgens aan de slag gaan met de signalen gebeurt niet altijd. Het innovatieproces stopt dan na deze fase. Als er wél een vervolg komt na het signaleren, worden de fasen oriënteren en onderzoeken soms overgeslagen, om direct over te gaan tot implementatie van een oplossing die als passend gezien wordt. De fasen oriënteren en onderzoeken worden dan ook minder consequent uitgevoerd. Implementatie en evaluatie van innovaties gebeurt op verschillende manieren, als al tot implementatie wordt overgegaan.

Deelvragen 2 en 3 zijn: “Hoe zien de organisatorische voorwaarden voor innovatie er uit in sociaal werk-organisaties?” en “Hoe zijn de organisatorische voorwaarden van invloed op innovatie in sociaal werkorganisaties?”

Het antwoord op deelvraag 2 en 3 is gebundeld en luidt: de vanuit de theorie voortgekomen vijf clusters van organisatorische voorwaarden voor innovatieprocessen worden ook waargenomen in sociaal werkorganisaties. De intra-organisatorische voorwaarden en de individuele voorwaarden worden daarbij het vaakst genoemd. Bij intra-organisatorische voorwaarden spelen voorwaarden in de organisatiestructuur een rol bij innovatie, zoals het hebben van een platte of enigszins hiërarchische organisatie, tijd en ruimte voor innovatie en een taakopvatting waar werken aan innovatie een onderdeel van is. Daarnaast is het werkklimaat van invloed op innovatieprocessen, met name de psychologische veiligheid, de bereidheid tot innoveren en het stimuleren van innoveren. Ook ruimte om te leren, zoals het bespreken van casussen en scholing is van invloed op innovatieprocessen. Voorwaarden in middelenbeheer spelen ook een rol, zoals voldoende financiële middelen voor innovatie, goede zorg voor medewerkers en voldoende inzet van vrijwilligers en stagiaires. Tenslotte zijn informele netwerken van belang, om met elkaar te sparren en draagvlak te creëren voor innovatie.

Bij individuele voorwaarden valt op dat de meest genoemde voorwaarde voor innovatie, het hebben van een interne drive, niet zo expliciet vanuit het theoretisch raamwerk is beschreven. Een interne drive om te innoveren bestaat uit een sterke wil om te doen wat nodig gevonden wordt, gedreven vanuit bepaalde waarden en een betrokkenheid bij de doelgroep. Daarnaast is autonomie van medewerkers van invloed op innovatie; wanneer medewerkers zelfstandig kunnen werken en ruimte nemen heeft dat een positieve invloed op innoveren. Ook bepaalde vaardigheden van medewerkers hebben een positieve invloed op het mogelijk maken van innovatie, zoals doorzettingsvermogen, initiatief tonen en open staan voor nieuwe ideeën.

Tenslotte komen de andere voorwaarden die vanuit de theorie bekend zijn als het gaat om individuele voorwaarden voor in sociaal werkorganisaties, zij het in mindere mate.

Naast intra-organisatorische voorwaarden en individuele voorwaarden komen ook voorwaarden vanuit het derde cluster, de managementvoorwaarden, voor in sociaal werkorganisaties. Met name de leiderschapsstijl blijkt van invloed op innovatieprocessen. Bevorderlijk om aan innovatie te doen is wanneer leidinggevendenden investeren in een hecht team met een veilige cultuur, waarbij ze oog hebben voor hun medewerkers en hen de ruimte geven en ondersteunen bij het innoveren.

Wat betreft omgevingsvoorwaarden zijn in sociaal werkorganisaties een aantal voorwaarden van invloed op innovatie. Het meest genoemd is de rol van de gemeenten, die in de meeste gevallen de belangrijkste financier van de organisaties zijn. Dit maakt dat er sprake is van een afhankelijkheidsrelatie. Daardoor is het van belang om een goede relatie met de gemeente te onderhouden. Het kan daarbij helpen om een gezamenlijk vertrekpunt te vinden, waardoor werken aan innovatie meer mogelijk wordt. Andere voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie is de marktwerking en het personeelstekort die in deze tijd aan de orde zijn. Deze maken werken aan innovatie minder mogelijk. Het laatste cluster voorwaarden, de inter-organisatorische voorwaarden, zijn het minst vaak genoemd van alle voorwaarden die van invloed zijn op innovatie. Bij dit cluster gaat het met name om het belang van samenwerken aan innovatie met andere organisaties en met burgers en cliënten. Dat kan onder meer door deelname aan overleggen, waardoor aanwezigen elkaar leren kennen, korte lijntjes met elkaar hebben, komen tot uitwisseling van perspectieven en co-creatie van burgers of cliënten.

Wat opvalt is dat meerdere voorwaarden met andere voorwaarden verweven lijken te zijn, verband met elkaar houden. Zo lijkt er verwevenheid tussen de voorwaarden werkklimaat en leiderschapsstijl, tussen individuele voorwaarden en leiderschapsstijl, werkklimaat met betrokkenheid bij het werk en tussen middelenbeheer, strategie en omgevingsfactoren. Wanneer er bijvoorbeeld een veilig en stimulerend werkklimaat is, durven medewerkers te experimenteren met innoveren en voelen ze zich gestimuleerd in de drive die ze hebben om te innoveren wat maakt dat ze ook daadwerkelijk gaan innoveren. Hierbij helpt een leidinggevende die hiervoor ruimte en tijd geeft.

Op de centrale vraag “Welke organisatorische voorwaarden zijn van invloed op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties?” kan nu het volgende antwoord worden gegeven:

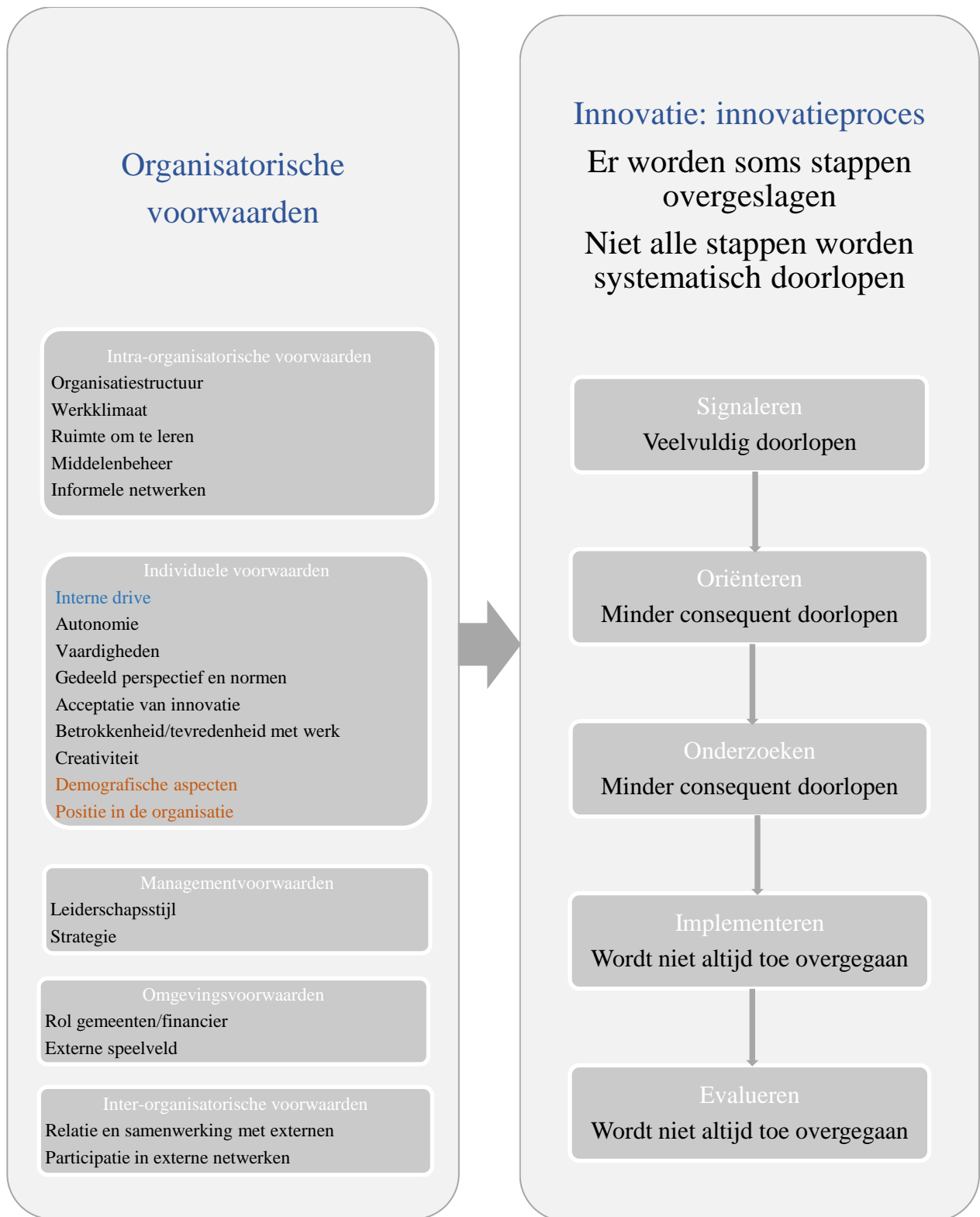
In sociaal werkorganisaties zijn veel van de organisatorische voorwaarden uit het theoretisch raamwerk ook van invloed in sociaal werkorganisaties. Wanneer in een organisatie voldoende middelen in tijd, geld en menskracht zijn, er een veilig en stimulerend werkklimaat is waarin leidinggevendende ruimte, stimulans en vertrouwen geven aan medewerkers, waar medewerkers de professionele ruimte nemen om te innoveren, in samenwerking met andere organisaties en burgers of cliënten, is dat van positieve invloed op innovatie. Helpend is daarbij wanneer omgevingsvoorwaarden zodanig zijn dat dit innovatie mogelijk maakt. In sociaal werkorganisaties valt daarbij één specifieke individuele voorwaarde op, namelijk de interne drive van medewerkers om te doen wat nodig gevonden wordt vanuit een bepaalde waarde. Deze voorwaarde werd vaak genoemd en lijkt het startpunt te zijn van innoveren.

Belangrijk te vermelden is dat sommige voorwaarden verweven zijn met andere, in de zin dat ze verband met elkaar houden. Het innovatieproces volgt daarbij geen vaste route, en niet alle fasen in het innovatieproces worden systematisch doorlopen. De eerste fase, signaleren, gebeurt veelvuldig. De fasen oriënteren en onderzoeken worden minder consequent uitgevoerd. Implementatie en evaluatie van innovaties gebeurt op verschillende manieren, als al tot implementatie wordt overgegaan.

Conclusies trekken over welke organisatorische voorwaarden invloed hebben op welke fasen in het innovatieproces is niet mogelijk gebleken. Uit de data is onvoldoende gebleken dat specifieke voorwaarden van invloed zijn op specifieke fasen in het innovatieproces, ook al werden ze soms wel genoemd. Vaak spraken respondenten alleen over “innovatie” en niet specifiek over de invloed van een voorwaarde op een bepaalde fase. Waar dat wel duidelijk werd, was bij de intra-organisatorische voorwaarden en de individuele voorwaarden: Tijd en ruimte (als onderdeel van de organisatiestructuur) betrof met name de fasen oriënteren en onderzoeken, financiële middelen (als onderdeel van middelenbeheer) betrof de fasen oriënteren, onderzoeken en implementeren en interne drive betrof de fasen signaleren, oriënteren, onderzoeken en implementeren. Daarbij gold steeds: wanneer de voorwaarde

positief is (meer geld, meer tijd, positieve interne drive), dan heeft dat een positieve invloed op de innovatiefase.

Een visuele weergave van de conclusie is zichtbaar in figuur 5.1. Deze figuur is gebaseerd op het definitieve conceptueel model. Aan de linkerkant zijn alle clusters van organisatorische voorwaarden, aan de rechterkant de vijf fasen in een innovatieproces (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022). De in zwart weergegeven voorwaarden zijn bevestigend ten aanzien van het theoretisch raamwerk, van de in oranje weergegeven voorwaarden is onbekend of deze van invloed zijn op innovatie. De in blauw weergegeven voorwaarde tenslotte geeft een voorwaarde aan die niet in het theoretisch raamwerk beschreven is.



Figuur 5.1 De conclusie van het onderzoek

Hoewel deze conclusie concrete voorwaarden beschrijft die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties, moet opgemerkt worden dat deze conclusie getrokken is op basis van gegevens vanuit vier sociaal werkorganisaties en twee respondenten met een brede kijk op dit terrein. De conclusies kunnen dan ook niet gegeneraliseerd worden voor alle sociaal werkorganisaties.

In de volgende paragraaf wordt stilgestaan bij de discussie; de betekenis van dit onderzoek voor de theorie en voor de praktijk, en een methodologische reflectie op het onderzoek. Afgesloten wordt met een aantal inzichten voor de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.3 Discussie en aanbevelingen

Wat betekent het antwoord op de centrale vraag nu voor de doelstelling van het onderzoek, voor de theorie en voor de praktijk? Welke inzichten kunnen aan sociaal werkorganisaties worden gegeven? Hoe kan terug gekeken worden op de methodologische kwaliteit van dit onderzoek? Dat wordt in deze paragraaf besproken. Afgesloten wordt met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

De betekenis voor de theorie

Het theoriegerichte doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan theorievorming over organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op innovatie in sociaal werkorganisaties, door bestaande theorie over innovatie te verbinden met empirisch verkregen data vanuit sociaal werkorganisaties. Een aantal uitkomsten van dit onderzoek is interessant te noemen voor de theorievorming. Achtereenvolgens worden de volgende punten besproken: voorwaarden in sociaal werkorganisaties vergeleken met de theorie, een niet systematisch innovatieproces, interne drive als specifieke medewerkersvoorwaarde in sociaal werkorganisaties en essentieel zijn voorwaarden die betrekking hebben menselijke gedragingen.

Voorwaarden in sociaal werk-organisaties vergeleken met de theorie

Vanuit de literatuur was tot nu toe weinig bekend over de organisatorische voorwaarden voor innovatie sociaal werkorganisaties. Met dit onderzoek is een bescheiden poging gedaan om meer zicht te krijgen op hoe deze voorwaarden er uit zien in sociaal werkorganisaties. Op basis van dit exploratieve onderzoek, waarin grofweg alle organisatorische voorwaarden bevroegd

zijn, kan gezegd worden dat veel van de organisatorische voorwaarden voor innovatie zoals bekend vanuit de theorie, ook in sociaal werkorganisaties gelden. Het betreffen met name deze voorwaarden: in het cluster intra-organisatorische voorwaarden gaat het om organisatiestructuur, werkklimaat, en middelenbeheer, in het cluster managementvoorwaarden gaat het met name om de leiderschapsstijl, in het cluster inter-organisatorische voorwaarden gaat het om samenwerking met organisaties en burgers, en in het cluster individuele voorwaarden betreft het vaardigheden.

Een niet systematisch innovatieproces

De fasen in het innovatieproces zoals beschreven in het innovatieproces-model worden in de praktijk van sociaal werkorganisaties niet zo systematisch doorlopen. Signaleren, fase één, gebeurt veel maar wordt niet altijd opgevolgd door de daaropvolgende fasen. Soms blijft het bij signaleren en stopt het proces. Soms wordt direct overgegaan tot uitvoeren van de innovatie of worden de fasen oriënteren en onderzoeken summier doorlopen. Ook de fasen implementeren en evalueren wordt niet consequent doorlopen.

Interne drive als specifieke medewerkersvoorwaarde in sociaal werkorganisaties

Eén voorwaarde binnen het cluster medewerkersvoorwaarden is zichtbaar geworden die niet expliciet in het theoretisch raamwerk is gevonden. Dit is de interne drive, de sterke wil van een medewerker om te doen wat nodig gevonden wordt, wat “goed” is, gedreven vanuit bepaalde waarden, vanuit een betrokkenheid en gedrevenheid bij de doelgroep waarvoor een medewerker werkt. Dit heeft mogelijk te maken met de aard van het beroep van sociaal werker, waarin waardegedreven werken -werken vanuit bepaalde waarden- als een basis in het werk wordt gezien. Mogelijk is dit een voorwaarde die specifiek geldt in dit werkveld.

Essentieel zijn voorwaarden die betrekking hebben op menselijke gedragingen

De uitkomsten van dit onderzoek maken duidelijk dat de belangrijkste voorwaarden voor het mogelijk maken van innovatie gelegen zijn in voorwaarden die gaan over menselijke gedragingen.

De betekenis voor de praktijk en inzichten voor sociaal werkorganisaties

Wat betekenen de uitkomsten van dit onderzoek voor sociaal werkorganisaties? Welke inzichten kunnen worden gegeven? Doelstelling van het onderzoek was om inzichten te geven aan sociaal werkorganisaties over welke organisatorische voorwaarden zij kunnen beïnvloeden om aan innovatie in sociaal werkorganisaties te kunnen doen. Duidelijk is geworden dat organisatorische voorwaarden zoals bekend uit de literatuur, ook voorkomen in sociaal werkorganisaties. Daarnaast is de interne drive van medewerkers gevonden als een belangrijke voorwaarde om aan innovatie te doen.

Inzichten voor sociaal werkorganisaties zijn:

- Gebruik maken van de kennis over organisatorische voorwaarden voor innovatie die bekend zijn vanuit andere werkvelden zijn zinvol om te gebruiken voor innovatie in sociaal werkorganisaties.
- Van invloed op innovatieprocessen zijn die voorwaarden waarbij menselijke gedragingen centraal staan: dus het werkklimaat, de leiderschapsstijl, individuele voorwaarden en samenwerking met anderen. Daarnaast zijn ook intra-organisatorische voorwaarden van invloed op het mogelijk maken van innovatie.
- Zorg voor een veilig werkklimaat waar werken aan innovatie gestimuleerd wordt.
- Geef als leidinggevenden tijd, ruimte en vertrouwen aan medewerkers om te innoveren. Stimuleer medewerkers om professionele ruimte te nemen om aan innovatie te doen.
- Zet bij medewerkers in op waardegedreven werken, zodat de interne drive van medewerkers om te innoveren gevoed en gestimuleerd wordt.
- Stimuleer samenwerking met andere organisaties en met burgers om samen aan innovatie te doen.
- Faciliteer tijd en ruimte om aan innovatie te werken.
- Stuur aan op voldoende financiële middelen om aan innovatie te kunnen werken, dus ook de tijd die nodig is voor het ontwikkelen en opzetten van innovatie.

De methodologische reflectie

De onderzoeksopzet van dit onderzoek is tot stand gekomen door het maken van beredeneerde keuzes. Dit heeft de richting en de uitkomsten van het onderzoek bepaald. Het onderzoek zou anders zijn verlopen en er zouden mogelijk andere uitkomsten zijn wanneer andere keuzes gemaakt waren. Aan het begin van het onderzoek is overwogen om niet een exploratieve studie te doen, maar om in te zoomen op een beperkt aantal organisatorische voorwaarden. Een exploratieve studie verschaft een breed beeld over een onderwerp, maar mist de mogelijkheden om diepgaander op het onderwerp in te gaan. Omdat er in deze setting van sociaal werk nog maar weinig bekend was over voorwaarden voor innovatie is gekozen voor een exploratieve studie.

De keuze van databronnen is ook bepalend geweest voor dit onderzoek. Gekozen werd voor sociaal werkorganisaties die wijkgericht werken. Dit is maar één tak van het sociaal werk, waardoor andere sectoren in het sociaal werk niet onderzocht zijn. Mogelijk spelen daar andere voorwaarden voor innovatie een rol. Tenslotte maakte de keuze voor de dataverzamelingstechniek interviewen dat van een achttal respondenten waardevolle informatie kon worden verzameld. Wanneer gekozen was voor de techniek enquêtes, dan zouden data van veel meer respondenten worden verzameld en zou er een representatiever beeld kunnen ontstaan van dit onderwerp. Mogelijk levert dit onderzoek genoeg aanknopingspunten op om in verder onderzoek opnieuw stil te staan bij deze keuzes.

Wat kan aan het eind van het onderzoek geconcludeerd worden over de kwaliteit van dit onderzoek? Aan de hand van een aantal kwaliteitseisen voor onderzoek wordt dit besproken. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de interne en externe validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek.

Interne validiteit

Bij de interne validiteit is de vraag of je meet wat je wilt meten (Bleijenbergh, 2016). Het is belangrijk om na te gaan of er geen systematische vertekeningen zijn opgetreden in het onderzoek. Reflecterend op de fase van dataverzameling en data-analyse, moet opgemerkt worden dat, doordat dit onderzoek door één persoon is uitgevoerd, er een kans is dat er een bias is opgetreden; immers, de onderzoeker heeft alleen haar eigen kader gebruikt om data te verzamelen, coderen en analyseren. Er was geen mogelijkheid om met een andere onderzoeker

te checken: klopt mijn interpretatie, geef ik de goede codes aan tekstfragmenten en geef ik goed betekenis aan de data? Mogelijk is dat van invloed geweest op de vraag of gemeten is wat gemeten had moeten worden. Dit is geprobeerd zo minimaal mogelijk te maken, door de interviewgide met interviewvragen te maken op basis van de gevonden literatuur, deze in alle interviews zo nauwkeurig mogelijk te volgen, en alle interviews op te nemen en letterlijk te transcriberen. Het analyseren van de data is steeds gebeurd met de onderzoeksvragen en het theoretisch kader met daarin de betekenis van alle organisatorische voorwaarden bij de hand.

Een ander punt wat mogelijk van invloed is op de interne validiteit, is dat data van sociaal werkers en leidinggevendenden van sociaal werkorganisaties en een medewerker van de beroepsvereniging en een universitair/docent zijn gebundeld. Dit, omdat het doel van het exploratieve onderzoek was om een zo rijk mogelijk beeld te geven. Dit zijn echter verschillende “eenheden” die in principe niet één op één te vergelijken zijn. Waar noodzakelijk geacht is het perspectief wél genoemd bij de resultaten.

Tenslotte is een ander punt wat de interne validiteit mogelijk beïnvloedt, het feit dat in de analyse van de data gebruikt is gemaakt van kwantitatieve gegevens. Het ordenen van voorwaarden is gebeurd op basis van aantallen tekstfragmenten in Atlas.ti. Doordat het een kwalitatief onderzoek betrof, en coderingen aan tekstfragmenten zijn gekoppeld door één onderzoeker, kan het gebruik maken van kwantitatieve gegevens tot vertekening leiden. Dit is geprobeerd te minimaliseren door vooral te kijken naar de inhoudelijke data. Hierbij hielp ook de slotvraag, die respondenten uitnodigde een overall beeld geven van welke voorwaarden het meest van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie.

Externe validiteit

De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is beperkt. Dit onderzoek geeft geen representatief beeld omdat maar vier sociaal werkorganisaties en twee externen zijn bevroegd. Daarbij is de keuze voor de vier organisaties gedaan op basis van een gelegenheidssteekproef. Mogelijk zijn deze organisaties niet representatief voor de hele populatie van sociaal werkorganisaties. Daarbij komt dat sociaal werkorganisaties niet identiek zijn aan elkaar, maar een brede variatie hebben in werkinhoud, financiering en dergelijke.

Betrouwbaarheid

In het onderzoeksverslag is zoveel mogelijk geprobeerd alle keuzes in het onderzoek te beschrijven en te verantwoorden, en de keuzes ook zo uit te voeren in het onderzoek. Op deze manier is het hele onderzoek navolgbaar en ook door anderen te herhalen, en zijn toevallige fouten zo veel mogelijk vermeden, zoals de bedoeling is (Bleijenbergh, 2016). Bij de dataverzameling zijn alle interviews opgenomen en letterlijk getranscribeerd. De codeboom en alle coderingen van tekstfragmenten zijn terug te vinden in de bestanden van het analyseprogramma Atlas.ti.

Bruikbaarheid

Doordat het een exploratief onderzoek was, is een breed overzicht gegeven van voorwaarden die van invloed zijn op innoveren. Het was in dit onderzoek niet mogelijk om diepgaand in te gaan op de voorwaarden, waardoor concrete aanbevelingen h oe ervoor te zorgen dat de organisatorische voorwaarden aanwezig zijn om aan innovatie te kunnen doen, niet gegeven konden worden. Hier is verder onderzoek voor nodig. Wel geven de uitkomsten van dit onderzoek richting; het biedt zicht op de voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. Sociaal werkorganisaties kunnen de focus leggen op deze voorwaarden en hiermee het mogelijk maken van innovatie stimuleren.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Omdat dit onderzoek exploratief is, zijn veel voorwaarden voor innovatie in sociaal werkorganisaties bevraagd, maar was het niet mogelijk om diep in te gaan op alle voorwaarden. Het zou interessant zijn om in vervolgonderzoek een focus aan te brengen op een aantal voorwaarden, zodat deze diepgaander onderzocht kunnen worden. Daarbij zou de keuze zijn om dit onderzoek te richten op de voorwaarden die vanuit dit onderzoek het meest van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. Daarnaast is het interessant om dit onderzoek te verbreden naar meer sociaal werkorganisaties. Tenslotte heeft dit onderzoek een voorwaarde voor innovatie aan het licht gebracht, die de moeite waard is om verder te onderzoeken; de interne drive van medewerkers om vanuit bepaalde waarden en gedreven vanuit de doelgroep te innoveren. Is dit een toevallige voorwaarde die uit dit onderzoek is gekomen, is het een voorwaarde die vooral in sociaal werkorganisaties voorkomt, heeft het te maken met waardegedreven werken die veel in sociaal werkorganisaties van toepassing is?

Afsluitend kan geconstateerd worden dat dit onderzoek veel aanknopingspunten biedt om vervolgonderzoek naar te doen. Het kan een basis zijn voor een aanscherping van de theorievorming over welke voorwaarden van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie in sociaal werkorganisaties.

Literatuurlijst

Alblas, Hammink, van Vliet & van Vulpen (2021). Buurtcirkel. Databank Effectieve sociale interventies. Utrecht: Movisie.

Algra, K. A., Bouter, L. M., Hol, A. M., & van Kreveld, J. (2018). Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit.

Baldwin, M. (2008). Promoting and managing innovation: Critical reflection, organizational learning and the development of innovative practice in a national children's voluntary organization. *Qualitative Social Work*, 7(3), 330-348.

Bekkers, V. J. J. M., Edelenbos, J., Nederhand, J., Steijn, A. J., Tummers, L. G., & Voorberg, W. H. (2014). The social innovation perspective in the public sector: Co-creation, self-organization and meta-governance.

Bekkers, V. J. J. M., Tummers, L. G., & Voorberg, W. H. (2013). From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 320090, 1-38.

Bernards, B. J. T. H., Groeneveld, S. M., & Pas, S. (2021). (F) actsheet: innovatievermogen in de Wmo-wijkteams. (F) actsheet: innovatievermogen in de Wmo-wijkteams.

Bernards, B.J.T.H. (2021). Onzekerheid en innovatie in Haagse Wmo-wijkteams: De rol van leiderschap. Geraadpleegd van <https://www.universiteitleiden.nl/nieuws/2021/12/leiden-leadership-lunch---onzekerheid-en-innovatie-in-haagse-wmo-wijkteams-de-rol-van-leiderschap>

Bleijenbergh, I. (2016). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Brown, L. (2015). A lasting legacy? Sustaining innovation in a social work context. *British Journal of Social Work*, 45(1), 138-152.

Bruil, J., & Bakker, M. (2013). Innovatie in de public health, wat vraagt dat van de professional?. Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen, 91, 250-251.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative science quarterly, 128-152.

Cooper, R. G. (2008). Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process—update, what's new, and nexgen systems. Journal of product innovation management, 25(3), 213-232.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. Journal of management studies, 47(6), 1154-1191.

Dani, M. V., & Gandhi, A. V. (2021). Understanding the drivers of innovation in an organization: a literature review. *International Journal of Innovation Science*.

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. Public administration, 94(1), 146-166.

Doorewaard, H., Kil, A., & van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht Kwalitatief Onderzoek. Een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Gieske, H., van Buuren, A., & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. The Innovation Journal, 21(1), 1.

Heessels, M. & Duijf, S. (red.) (2017). Kletsborden. Spelen met aandacht voor elkaar. Geraadpleegd van https://www.han.nl/projecten/2019/de-werkplaats-sociaal-domein/kletsborden_digitaal.pdf.

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (2021). Handleiding integer onderzoek.

Iddris, F. (2016). Innovation capability: A systematic review and research agenda. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 11, 235-260.

Jansen, J., Ketel, J., Liefhebber, S., Panhuijzen, B., & Pelt, M. van (2021). *De stand van het sociaal werk in Nederland. De grote raadpleging van het sociaal werk 2020*. Utrecht: Movisie.

Koeter, L. (2022). *Beroepsprofiel van de sociaal werker*. Utrecht: Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk (BPSW).

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.

Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*.

Liefhebber, S., Radema, D., Dam, C. van, Hens, H., Weyburg, D. (red.). (2018). *Beroepscompetentieprofiel voor de sociaal werker. Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening*. Utrecht: BPSW, BVjong, CNV Zorg & Welzijn, FNV Zorg & Welzijn, Sociaal Werk Nederland.

Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.

Mendoza-Silva, A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*.

Movisie (2022). *K!XWorks. Interventiebeschrijving*. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/interventie/kx-works>

Müller, M., & Pihl-Thingvad, S. (2020). User involvement in social work innovation: A systematic and narrative review. *Journal of Social Work*, 20(6), 730-750.

Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5th edition. New York: Free Press.

Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375.

Sectoraal Adviescollege Hogere Sociale Studies. (2016). *Landelijk opleidingsdocument Sociaal Werk*. Utrecht: Vijf landelijke opleidingsoverleggen (Loo's) in het domein sociaal werk van de sector hogere sociale studies: het Loo Social Work, het Loo Culturele en Maatschappelijke Vorming, het Loo Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, het Loo Sociaal Pedagogische Hulpverlening en het Loo Pedagogiek.

Scheffelaar, A., & Kuiper, C. (2017). Wat werkt bij sociale innovatie. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Dossier-Wat-werkt-bij-Sociale-innovatie%20%5BMOV-11871662-1.0%5D.pdf>

Sociaal Werk Nederland (2023). *Leden van Sociaal Werk Nederland*. Geraadpleegd van <https://www.sociaalwerk nederland.nl/leden-van-sociaal-werk-nederland>

Sociaal Werk Nederland (2023). *Wat is Sociaal Werk?* Geraadpleegd van <https://www.sociaalwerk nederland.nl/over-ons/over-sociaal-werk>

Sociaal Werk Werkt (2023). *Wie werken in Sociaal Werk? Kerncijfers 2022*. Geraadpleegd van <https://www.sociaalwerk-werkt.nl/werkgevers/wie-werken-sociaal-werk>

Steenmeijer, J. (2021). *De beroepscode voor professionals in sociaal werk*. Utrecht: Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk (BPSW).

Verhagen, P., & Haarsma-den Dekker, C. (2022). *Ondernemen en innoveren in zorg en welzijn: Van signaleren naar duurzaam implementeren (3^e herziene druk)*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Boom Lemma Uitgevers.

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.

Witte, G. T., & Spierings, F. C. P. P. (2020). *Gevraagd in 2030: expertise sociale innovatie*. Gijsbertse, DP, Van Klink, HA, Machielse, C., & Timmermans, JH (Red.).(2020). Hoger beroepsonderwijs in 2030: Toekomstverkenningen en scenario's vanuit Hogeschool Rotterdam.

Bijlage 1: Interviewguide

Interviewguide t.b.v. interview met sociaal werker en leidinggevende van sociaal werkorganisaties.

Tevens basis voor interview met universitair docent/onderzoeker en medewerker beroepsvereniging, versie 28 november 2022.

Introductie

Fijn dat je mee wilt werken aan dit interview. Zoals eerder in mijn mail/ons telefonisch contact aangegeven voer ik voor mijn opleiding bedrijfskunde een onderzoek uit naar het innovatievermogen in sociaal werkorganisaties.

Doel van het interview is om zicht te krijgen op hoe innovatie er in de praktijk van sociaal werkorganisaties uit ziet, hoe de organisatorische voorwaarden voor innovatie er uitzien en hoe deze factoren van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie, m.a.w. op innovatieprocessen. Ik zal je vragen stellen over hoe dat er in deze organisatie uit ziet.

Ik ga vertrouwelijk om met je antwoorden. De gegevens van dit interview worden alleen gebruikt voor het onderzoeksverslag voor de opleiding Bedrijfskunde van de Radboud Management Academy. Je naam en je organisatie worden niet genoemd in het verslag. Ook zal de door jou verstrekte informatie in het onderzoeksverslag niet terug te herleiden zijn tot jou of jouw organisatie. Mocht je na afloop bedenken dat je toch liever niet wil dat jouw gegevens gebruikt worden voor dit onderzoek, dan kun je je toestemming intrekken.

[GETEKENDE TOESTEMMINGSVERKLARING IN ONTVANGST NEMEN].

Ik schat in dat het interview maximaal een uur zal duren.

Ben je ermee akkoord dat ik een geluidsopname maak van dit gesprek? Dan kan ik het gesprek goed uitwerken. De geluidsopname zal ik direct na gebruik verwijderen.

[GELUIDSOPNAME AANZETTEN]

Vragen over Innovatieproces

(Emp. deelvraag = Hoe doen sociaal werkorganisaties op dit moment feitelijk aan innovatie?)

Ik begin met je vragen te stellen over innovatie. In mijn onderzoek versta ik onder innovatie: ‘het zoeken naar nieuwe antwoorden en andere oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken’ met behulp van participatie en samenwerking’. Ofwel: innovatie = iets nieuws doen of ontwikkelen, of iets verbeteren. Je mag het dus breed opvatten, van kleine verbeteringen doorvoeren tot ontwikkelen van nieuwe werkwijzen of methodieken.

Een onderscheid kan worden gemaakt in innovatieproduct en innovatieproces. De focus in dit gesprek zal liggen op het innovatieproces. Hiermee bedoel ik alle stappen die nodig zijn om innovatie tot stand te brengen. Hiervoor gebruik ik een model dat de fasen in het innovatieproces beschrijft. Ik begin met mijn eerste vraag...

1. Hoe wordt in jouw organisatie gedaan aan innovatie?
2. Kun je een voorbeeld noemen van een innovatie die in jouw organisatie is opgezet?
3. Welke stappen in het innovatieproces doorlopen jullie? Hoe vind je dat dat gaat? Welke lukken wel, welke niet? En waarom? [AFBEELDING INNOVATIEPROCES-MODEL LATEN ZIEN]
 - a. Hoe verloopt in jouw organisatie de fase van signaleren?
 - b. Hoe verloopt de fase van oriënteren?
 - c. Hoe verloopt de fase van onderzoeken?
 - d. Hoe verloopt de fase van implementeren?
 - e. Hoe verloopt de fase van evalueren?
4. Hoe verloopt dit innovatieproces: topdown of bottom up?

Doorvraagvragen:

Kun je daar wat meer over vertellen?

Kun je daar een voorbeeld van geven?

Kun je dat toelichten/uitleggen?

Wat moet ik me daar precies bij voorstellen?

Wat zijn andere aspecten?

Je zegt.... Wat bedoel je daar precies mee?

Waarom denk je dat?

Tot zover de vragen over innovatie en het innovatieproces in jullie organisatie.

Vragen over organisatorische voorwaarden

(Empirische deelvragen:

Hoe zien de organisatorische voorwaarden voor innovatieprocessen/voor het mogelijk maken van innovatie er uit in sociaal werk-organisaties? en

Hoe zijn de organisatorische voorwaarden van invloed op innovatieprocessen in sociaal werkorganisaties?)

Ik ga nu verder met vragen stellen over de factoren die van invloed kunnen zijn op het mogelijk maken van innovatie. Het gaat om allerlei factoren die te maken hebben met de organisatie en zijn omgeving. Ze zijn onderverdeeld in 5 clusters van factoren, die vanuit de literatuur zijn verzameld binnen andere sectoren [SLIDE LATEN ZIEN MET DE 5 CLUSTERS]. Bij ieder cluster zal ik vragen stellen over hoe die factoren eruit zien in jouw organisatie en hoe ze van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie(processen).

N.B. 1 Ik gebruik voorwaarden en factoren door elkaar heen, ik bedoel hetzelfde.

N.B. 2 Mogelijk kun je niet over alle factoren iets zeggen. Dat hoeft ook niet, geef dan aan dat je hiermee niet bekend bent.

Cluster 1: Voorwaarden in de organisatie zelf (intra-organisatorische voorwaarden)

Het gaat hier om factoren die over de organisatie zelf gaan. Denk bijvoorbeeld aan het werkklimaat, is het een platte of hiërarchische organisatie, is innovatie een taak in het takenpakket, de ruimte en tijd hebben om te leren, informele contacten tussen mensen in de organisatie, het inzetten van middelen voor innovatie. [OVERZICHT MET CLUSTER LATEN ZIEN]

5. Hoe zien in jouw organisatie deze factoren er grofweg uit?

a. Hoe ziet het werkklimaat er in jouw organisatie uit?

b. Is innovatie één van de taken in het takenpakket van medewerkers? Bij welke medewerkers? Wie heeft hier bevoegdheden in?

- c. Op welke manier is er in de organisatie ruimte om te leren/ruimte voor organisatie-leren?
- d. Hoe zien de informele netwerken/contacten in jouw organisatie eruit?
- e. Op welke manier is er aandacht voor innovatie in het middelenbeheer (financiële middelen, medewerkers)?

6. Hoe zijn deze voorwaarden van invloed op het innovatieproces/op het mogelijk maken van innovatie?

Cluster 2: Managementvoorwaarden

Dit zijn factoren die met name betrekking hebben op de strategie van de organisatie en de leiderschapsstijl in de organisatie. [OVERZICHT MET CLUSTER LATEN ZIEN]

7. Welke plek heeft innovatie in de strategie van de organisatie?

- a. Hoe is dit van invloed op het innovatieproces?

8. Welke manier van leidinggeven is in jouw organisatie in het algemeen aanwezig?

- a. Hoe is dit [deze manier van leidinggeven] van invloed op het innovatieproces?

Cluster 3: Voorwaarden tussen organisaties (inter-organisatorische voorwaarden)

Dit zijn factoren die gaan over contacten en samenwerking van de eigen organisatie met andere organisaties en met cliënten of burgers, en met deelname aan externe netwerken. [OVERZICHT MET CLUSTER LATEN ZIEN]

9. Hoe zien in jouw organisatie deze voorwaarden er uit?

- a. Op welke manieren zijn er relaties, en is er samenwerking met andere organisaties en met cliënten of burgers?
- b. Op welke manier participeert deze organisatie in externe netwerken?

10. Hoe is dit van invloed op het innovatieproces?

Cluster 4: Omgevingsvoorwaarden

Het gaat hier om factoren die buiten de eigen organisatie liggen en die mogelijk invloed hebben op de mogelijkheid om aan innovatie te doen. Bijvoorbeeld: wat is het speelveld waarin jullie organisatie nu werkt, welke rol heeft jullie opdrachtgever/de gemeente in jullie werk? Is er regelgeving waar de organisatie rekening mee moet houden? Is er competitie met andere organisaties (bijvoorbeeld vanwege aanbestedingen)? [OVERZICHT MET CLUSTER LATEN ZIEN]

11. Met welke omgevingsfactoren moet deze organisatie rekening houden?

- a. In welk speelveld opereert deze organisatie?
- b. in hoeverre is innovatie een onderdeel van de opdracht van de gemeente/de financier? Is hier financiering voor?
- c. In hoeverre heeft deze organisatie te maken met regelgeving die invloed heeft op innovatie?
- d. In hoeverre is er sprake van competitie met andere organisaties?

12. Hoe zijn deze omgevingsvoorwaarden van invloed op het mogelijk maken van innovatie/ het innovatieproces?

Cluster 5: Individuele voorwaarden

Het gaat hier om factoren die te maken hebben met de mensen die in deze organisatie werken, met individuele factoren dus. Denk bijvoorbeeld aan de autonomie die medewerkers hebben, hun positie in de organisatie, hun kennis en vaardigheden m.b.t. innovatie, creativiteit, hun betrokkenheid bij het werk etc [OVERZICHT MET CLUSTER LATEN ZIEN]

13. Hoe zien in jouw organisatie deze individuele voorwaarden er uit?

- a. Hoe zit het met de autonomie van sociaal werkers?
- b. Hoe is de positie in de organisatie van sociaal werkers?
- c. Hoe is het gesteld met de kennis en vaardigheden m.b.t. innovatie bij SWers?
- d. Hoe is het gesteld met de creativiteit van sociaal werkers?
- e. Hoe zijn de demografische aspecten?

- f. Hoe is de betrokkenheid/tevredenheid met werk?
- g. Is er een gedeeld perspectief en gedeeld normen?
- h. Hoe zit het met acceptatie van innovatie bij sociaal werkers?

14. Hoe zijn deze individuele voorwaarden van invloed op het innovatieproces?

Doorvraagvragen:

Kun je daar wat meer over vertellen?

Kun je daar een voorbeeld van geven?

Kun je dat toelichten/uitleggen?

Wat moet ik me daar precies bij voorstellen?

Wat zijn andere aspecten?

Je zegt.... Wat bedoel je daar precies mee?

Waarom denk je dat?

Oké, we hebben nu alle factoren doorgenomen die mogelijk in jullie organisatie van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. Het ging om deze 5 clusters van voorwaarden [overzicht van de 5 clusters erbij houden]. Ik zou willen gaan naar de laatste slotvragen. Als je even afstand neemt van alles wat aan de orde is gekomen dit uur, wat kun je dan samenvattend concluderen?

15. Welke factoren zijn volgens jou het meest van invloed op het mogelijk maken van innovatie in jouw organisatie?

- a. Welke factoren zijn helpend?
- b. Welke factoren zijn belemmerend?
- c. (Maakt het nog uit voor welke fase in het innovatieproces?)

Afronding gesprek:

Zijn er nog dingen die nog niet aan bod zijn geweest maar die je wel belangrijk vindt om te vertellen?

Heb jij nog vragen aan mij?

Oké, dan ronden we hierbij het interview af. Wat ik ga doen is dit gesprek op papier uitschrijven m.b.v. de geluidsopname. Wil je als ik dit gesprek heb uitgewerkt dit gespreksverslag nog doorlezen of checken?

Wat ik vervolgens ga doen met de door jou gegeven informatie is deze informatie, samen met de informatie uit de interviews met sociaal werkers/leidinggevenden uit andere sociaal werkorganisaties en de experts, te bundelen en te analyseren, om van daaruit te komen tot het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. En dan hoop ik meer zicht te hebben gekregen op de organisatorische voorwaarden die van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie.

Wil je het onderzoeksverslag ontvangen als het af is? Dat zal over enkele maanden zijn.

Dankjewel voor je tijd.

[OPNAME STOPPEN]

Bijlage 2: Visuals voor interviews



Visuals organisatorische voorwaarden

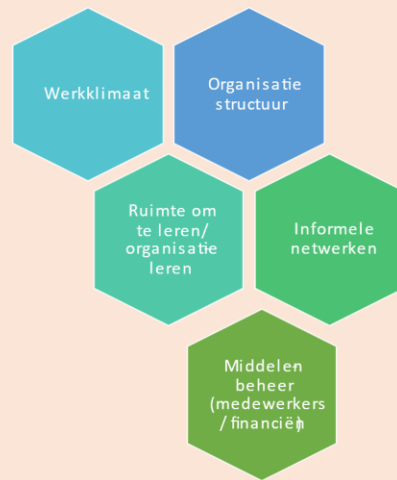
Onderzoek innovatievermogen in sociaal werkorganisaties
Ilse Menheere, 2022

Overzicht voorwaarden op basis van raamwerken van Mendonça (2020), de Vries et al. (2016) en Cheskeet al. (2016).

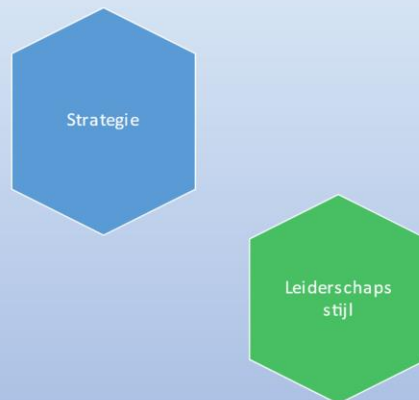
5 clusters van
voorwaarden
voor innovatie



1. Voorwaarden in de organisatie zelf



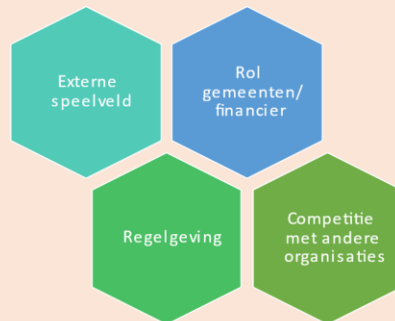
2. Management voorwaarden



3. Voorwaarden tussen organisaties



4. Omgevingsvoorwaarden



5. Medewerkers (individuele) voorwaarden



Bijlage 3: Informatiebrief onderzoek

Nijmegen, 22 november 2022

Betreft: Deelname onderzoek innovatievermogen in sociaal werkorganisaties

Geachte heer/mevrouw,

Met deze brief informeer ik u over het onderzoek waar u aan mee wilt werken. In het kader van mijn afstudeertraject voor de master Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy voer ik een onderzoek uit naar het innovatievermogen in sociaal werkorganisaties. Deze opleiding volg ik naast mijn werk als docent Social Work aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. In dit onderzoek wil ik te weten komen welke organisatorische voorwaarden van invloed zijn op het mogelijk maken van innovatie. De focus ligt op (middel-) grote organisaties waar sociaal werkers wijkgericht werken voor een brede doelgroep.

Ik ben benieuwd naar ervaringen vanuit de praktijk van het sociaal werk. Daartoe interview ik sociaal werkers en leidinggevendenden van een aantal sociaal werkorganisaties en een aantal experts. Het interview zal maximaal een uur duren en zal middels een geluidsrecorder worden opgenomen, zodat een letterlijke weergave van het gesprek mogelijk wordt. Het is mogelijk om dit verslag van het gesprek na te lezen en te checken op mogelijke onjuistheden.

Ik zal vertrouwelijk omgaan met uw gegevens en antwoorden. In het verslag zijn deze niet tot u terug te leiden. Uw gegevens worden alleen gebruikt voor dit onderzoek, worden op een beveiligde plaats digitaal opgeslagen, en zullen na 6 maanden worden verwijderd. Mocht u na afloop besluiten uw medewerking in te willen trekken, dan is dat mogelijk. Wanneer het onderzoek is afgerond kunt u desgewenst het onderzoeksverslag toegestuurd krijgen.

Wilt u bijgevoegde toestemmingsverklaring doorlezen en ondertekenen?

Ik kijk er naar uit om met u in gesprek te gaan!

Met vriendelijke groet,

Ilse Menheere

06-43053661

Bijlage 4: Toestemmingsverklaring deelname onderzoek

Toestemming voor deelname aan onderzoek Innovatievermogen in sociaal werkorganisaties: een onderzoek in het kader van de master thesis van Ilse Menheere voor de opleiding Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy.

Ik geef toestemming voor deelname aan dit onderzoek.

- De onderzoeker heeft mij duidelijk uitgelegd waar het onderzoek over gaat en wat ik voor het onderzoek moet doen.
- Ik kies er zelf voor om aan dit onderzoek mee te doen.
- Ik weet welke gegevens van mij worden verzameld, hoe de onderzoeker hier op een veilige manier mee omgaat en hoe lang hij/zij de gegevens bewaart.
- Ik geef toestemming om de gegevens die verzameld zijn te gebruiken voor dit onderzoek.
- Ik mag op elk moment met het onderzoek stoppen. Ik hoef dan niet uit te leggen waarom ik wil stoppen.
- De onderzoeker heeft mijn vragen over het onderzoek goed beantwoord. Als ik nog vragen heb, dan zal de onderzoeker die beantwoorden.
- Ik weet dat de onderzoeker mijn naam niet zal noemen in het verslag dat hij/zij schrijft over het onderzoek en als hij/zij vertelt aan anderen over het onderzoek.
- Ik weet dat er een geluidsopname van mij worden gemaakt. Deze opname wordt alleen gebruikt om te kunnen opschrijven wat ik heb gezegd. De opname wordt binnen 6 maanden verwijderd.

Datum:

Naam deelnemer:

Handtekening:

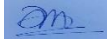
In te vullen door de uitvoerend onderzoeker:

- Ik heb de onderzoeksdeelnemer schriftelijk en mondeling (indien mogelijk) geïnformeerd over het onderzoek.

- Ik zal resterende vragen van de onderzoeksdeelnemer over het onderzoek naar vermogen beantwoorden.
- De onderzoeksdeelnemer zal van een eventuele voortijdige beëindiging van de deelname aan dit onderzoek geen enkele nadelige gevolgen ondervinden.

Datum: 22 november 2022

Naam onderzoeker: Ilse Menheere

Handtekening: 

Deze toestemmingsverklaring is opgesteld met behulp van de voorbeeldtoestemmingsverklaring zoals beschreven in bijlage 3 van 'Handleiding integer onderzoek' van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (2021).

Bijlage 5 Aantal tekstfragmenten in Atlas.ti per code en per transcript

Innovatieproces

	1: Transcript... 59	2: Transcript... 65	3: Transcript... 52	4: Transcript... 69	5: Transcript... 47	6: Transcript... 34	7: Transcript... 29	8: Transcript... 52	Totals	
Innovatieproces	127	5	22	11	22	20	8	20	19	127
Innovatieproces: Fase 1: signaleren	33	5	3	2	7	5	2		9	33
Innovatieproces: Fase 2: oriënteren	16	1	1	2	5	5	1		1	16
Innovatieproces: Fase 3: onderzoeken	18		3	2	5	5	2		1	18
Innovatieproces: Fase 4: implementeren	25	2	8	3	2	7	2	1		25
Innovatieproces: Fase 5: evalueren	15		9		2	4				15
Innovatieproces: Innovatieproces overall	81		13	8	12	7	8	20	13	81
Totals	13	59	28	55	53	23	41	43	315	

Organisatorische voorwaarden voor innovatie

	1: Transcript... 59	2: Transcript... 65	3: Transcript... 52	4: Transcript... 69	5: Transcript... 47	6: Transcript... 34	7: Transcript... 29	8: Transcript... 52	Totals	
Inter-organisatorische voorwaarden	61	12	8	6	6	3	2	4	20	61
Intra-organisatorische voorwaarden	151	20	21	16	29	21	12	16	16	151
Managementvoorwaarden	90	12	7	8	18	8	6	9	22	90
Medewerkers/individuele voorwaarden	129	15	5	16	27	15	18	8	25	129
Omgevingsvoorwaarden	75	5	13	5	13	5	10	9	15	75
Totals	64	54	51	93	52	48	46	98	506	

Intra-organisatorische voorwaarden

	1: Transcript... 59	2: Transcript... 65	3: Transcript... 52	4: Transcript... 69	5: Transcript... 47	6: Transcript... 34	7: Transcript... 29	8: Transcript... 52	Totals	
Intra-organisatorische voorwaarden: Informele netwerken	2			1			1		2	
Intra-organisatorische voorwaarden: Middelenbeheer	13	2		2		1	3	5	13	
Intra-organisatorische voorwaarden: Organisatiestructuur	95	15	14	7	17	18	7	10	95	
Intra-organisatorische voorwaarden: Ruimte om te leren...	24	3	5	2	4	3	2	2	24	
Intra-organisatorische voorwaarden: Werkklimaat	42	1	3	5	13	6	2	11	1	42
Totals	21	22	17	34	27	14	23	18	176	

Individuele voorwaarden

	1: Transcript... 59	2: Transcript... 65	3: Transcript... 52	4: Transcript... 69	5: Transcript... 47	6: Transcript... 34	7: Transcript... 29	8: Transcript... 52	Totals	
Medewerkers/individuele voorwaarden: Acceptatie van innovatie	9		2	2	3	1	1		9	
Medewerkers/individuele voorwaarden: Autonomie	26	4	1	4	1	4	4	8	26	
Medewerkers/individuele voorwaarden: Betrokkenheid/tevreden...	6		2		1	1	2		6	
Medewerkers/individuele voorwaarden: Creativiteit	6	2			1	1	1	1	6	
Medewerkers/individuele voorwaarden: Demografische aspecten	5				2		2	1	5	
Medewerkers/individuele voorwaarden: Gedeeld perspectief en n...	12			2	4	3	3		12	
Medewerkers/individuele voorwaarden: Kennis en vaardigheden	24	8	1	6	2	1	3	1	2	24
Medewerkers/individuele voorwaarden: Overige medewerkers/in...	67	2		12	13	4	13	4	19	67
Medewerkers/individuele voorwaarden: Positie in de organisatie	2				1	1			2	
Totals	16	6	26	28	16	27	8	30	157	

Managementvoorwaarden

	1: Transcript... 59	2: Transcript... 65	3: Transcript... 52	4: Transcript... 69	5: Transcript... 47	6: Transcript... 34	7: Transcript... 29	8: Transcript... 52	Totals
Managementvoorwaarden: Leiderschapsstijl	10	5	7	16	5	2	7	7	59
Managementvoorwaarden: Strategie	2	2	1	3	3	5	2	15	33
Totals	12	7	8	19	8	7	9	22	92

Omgevingsvoorwaarden

	1: Transcript... 59	2: Transcript... 65	3: Transcript... 52	4: Transcript... 69	5: Transcript... 47	6: Transcript... 34	7: Transcript... 29	8: Transcript... 52	Totals
Omgevingsvoorwaarden: Competitie met andere organisaties		2	3		2	5	1	1	14
Omgevingsvoorwaarden: Externe speelveld	4	2		8	1	2	5	3	25
Omgevingsvoorwaarden: Regelgeving		2		2	1	2	1		8
Omgevingsvoorwaarden: Rol gemeenten/financier	1	7	2	10	3	6	4	12	45
Totals	5	13	5	20	7	15	11	16	92

Inter-organisatorische voorwaarden

	1: Transcript... 59	2: Transcript... 65	3: Transcript... 52	4: Transcript... 69	5: Transcript... 47	6: Transcript... 34	7: Transcript... 29	8: Transcript... 52	Totals
Inter-organisatorische voorwaarden: Participatie in externe netw...	2		2				1		5
Inter-organisatorische voorwaarden: Relatie en samenwerking or...	10	8	4	6	3	2	4	20	57
Totals	12	8	6	6	3	2	5	20	62