

De invloed van dynamieken tussen leidinggevende en medewerker op innovatief werkgedrag

Jasper Spaargaren - 5932327

Universiteit Utrecht

Author Note

Vak: Master Thesis

1e beoordelaar: Dr. Isolde Kolkhuis-Tanke

2e beoordelaar: Dr. Pieter Wouters

Datum: 10 juni 2019

Aantal woorden: 7947

Abstract

De maatschappij verandert door aanhoudende technologische veranderingen en innovaties. Voor het onderwijs is het belangrijk om actueel te blijven en aansluiting te houden met nieuwe generaties leerlingen door bijvoorbeeld innovaties of vernieuwingen door te voeren en daarmee competitief en onderscheidend zijn van elkaar.

Het onderwijs is een plek waar veel sociale uitwisseling plaatsvindt en de interactie tussen werknemer en de leidinggevende is een vorm van deze uitwisseling. Leidinggevendens kunnen veel invloed hebben op het innovatief gedrag van werknemers. Binnen commerciële organisaties is dit voldoende onderzocht maar in het onderwijs is hier nog weinig onderzoek naar gedaan.

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van leiderschapsdynamieken op het innovatief werkgedrag van docenten. Daarbij is specifiek gekeken naar welke dynamieken tussen leidinggevende en medewerker een stimulerende of belemmerende invloed hebben op innovatief werkgedrag. Om dit te onderzoeken zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen bij de lesgevende docenten en de leidinggevendens. Deze interviews zijn geanalyseerd volgens de gefundeerde theorie.

De resultaten laten zien dat communicatie, aansturing, ondersteuning en waardering, kennisdeling en vrijheid en autonomie het innovatief werkgedrag van medewerkers stimuleren. Een gebrek aan dezelfde begrippen belemmeren het innovatief werkgedrag. Ook is er in dit onderzoek gevonden dat een gebrek aan samenwerking tussen een leidinggevende en een medewerker innovatief werkgedrag belemmert.

Keywords: innovatief werkgedrag, influence based leadership, dynamieken, leiderschap

De invloed van dynamieken tussen leidinggevende en medewerker op innovatief werkgedrag

De maatschappij verandert door aanhoudende technologische veranderingen en innovaties. Voor het onderwijs is het belangrijk om actueel te blijven en om aansluiting te houden met de nieuwe generaties leerlingen. Scholen ervaren echter moeilijkheden om de snelheid waarmee vernieuwingen elkaar opvolgen bij te houden. Om als organisatie competitief en onderscheidend te zijn is het belangrijk om te vernieuwen en innoveren (De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hootegem, 2014) en de mate van innovatief werkgedrag van de medewerker is een goede voorspeller voor hoog presterende, competitief en onderscheidende organisaties (Carmeli, Meitar, & Weisberg, J. 2006). Om als organisatie hoog te presteren is het essentieel om te kijken naar wat innovatief werkgedrag van medewerkers stimuleert of belemmert (Scott & Bruce, 1994). In dit onderzoek is er daarom gekeken naar de invloed van dynamieken tussen medewerker en een leidinggevende op innovatief werkgedrag.

Verschillende dynamieken, als gevolg van interacties tussen medewerkers en leidinggevende, vinden plaats op de werkvloer en beïnvloeden innovatief gedrag. Echter zijn dynamieken moeilijk concreet te beschrijven doordat het sociale interacties zijn. Een dynamiek is bijvoorbeeld dat leidinggevend in organisaties invloed kunnen hebben op innovaties door deze te ondersteunen (Janssen, 2005). Echter, het innovatief werkgedrag van medewerkers kan op verschillende manieren door gedrag van een leidinggevende worden beïnvloed. (De Jong & Den Hartog, 2007). Veel onderzoek naar de invloed van gedrag van leidinggevend op het innovatief werkgedrag vond plaats in commerciële organisaties. Uit onderzoeken is bekend dat het gedrag van een leidinggevende het innovatief werkgedrag kan stimuleren en belemmeren (De Jong & Den Hartog, 2007). Voor zover bekend is er nog weinig onderzoek gedaan binnen een onderwijsorganisatie waarmee de vraag ontstaat, of het innovatief werkgedrag van medewerkers in het onderwijs ook wordt beïnvloed door een

leidinggevende? In het theoretisch kader zal het concept innovatief werkgedrag beschreven worden waarna er een nadere uitwerking van dynamieken tussen medewerker en leidinggevende zal worden beschreven.

Innovatief werkgedrag

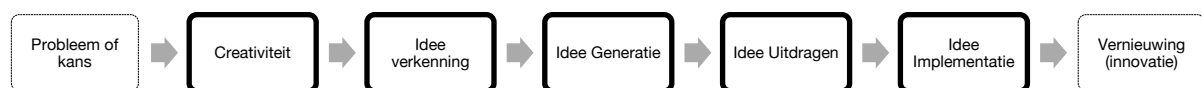
Het concept innovatief werkgedrag (IWG) is een relatief jong concept (Spiegelaere et al., 2014). Om het concept te definiëren is in de literatuur vaak een definitie van innovatie gebruikt (Spiegelaere et al., 2014). De meest gebruikte definitie voor IWG is de innovatie definitie van West en Farr (1990). Voor dit onderzoek zal het concept IWG gebruikt en gedefinieerd worden en wordt de term innovatie gezien als ‘de succesvolle implementatie van creatieve ideeën in een organisatie’ (Amabile & Pratt, 2016). Spiegelaere et al. (2014) stellen dat IWG meer is dan een definitie van innovatie en geven een nauwkeurige definitie van IWG namelijk; ‘Innovatief werkgedrag is elk werknemersgedrag gericht op de generatie, introductie en/of toepassing (binnen een rol, groep of organisatie) van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw en vermoedelijk gunstig zijn voor de relevante adoptie-eenheid’ (Spiegelaere et al., (2014). Deze definitie gaat over het proces van werknemersgedrag gericht op innovatief werken, waarin verschillende stappen worden doorlopen.

Het proces van IWG wordt beschreven als een aantal stappen die doorlopen worden voordat een vernieuwing (innovatie) geïmplementeerd is. Een vernieuwing start met een kans, mogelijkheid of opkomst van een probleem waarna het proces van IWG start. De Jong en Den Hartog (2010) omschrijven het proces van IWG in vier dimensies; idee verkenning, idee generatie, idee uitdragen en idee implementatie. McAdam en McClelland (2002) beschrijven IWG ook als het proces dat zich uitstrekt tussen ‘idee genereren’ en ‘idee implementeren’ maar plaatsten een extra stap, creativiteit, aan het begin van het proces wat volgens hen leidt tot de generatie van het idee. Overeenkomstig stellen Amabile en Pratt

(2016) dat er interactie is tussen creativiteit van het individu en innovatief werkgedrag in organisaties. Daarom zullen voor deze studie de vier dimensies van IWG zoals beschreven door De Jong en Den Hartog (2010) worden gebruikt en zal creativiteit als een extra dimensie aan het begin van dit proces worden geplaatst, want zonder creativiteit is er geen vernieuwing (Amabile, 1988). Het proces van IWG in dit onderzoek omvat vijf dimensies; creativiteit, idee verkenning, idee generatie, idee uitdragen en idee implementatie (Figuur 1). Daarbij is de input een probleem of kans en de output een vernieuwing (innovatie). Hieronder zullen de verschillende dimensies in het proces van IWG worden toegelicht.

Figuur 1

Het proces van Innovatief Werkgedrag



Creativiteit. Kämpylis en Valtanen (2010) voerden een uitgebreide literatuurstudie uit voor een definitie van creativiteit. In hun studie stellen ze dat creativiteit kan worden gedefinieerd als ‘de algemene term die we gebruiken om de houding, het vermogen en de stijl(en) van creatief denken van een individu te beschrijven die leidt tot een gestructureerde en opzettelijke activiteit, mentaal en/of fysiek’. Echter voor dit onderzoek is deze definitie van creativiteit erg breed en holistisch. Amabile en Pratt (2016) omschrijven creativiteit meer praktisch als ‘de productie van nieuwe en bruikbare ideeën door een individu of kleine groep individuen die samenwerken’. In dit onderzoek zal de definitie van Amabile en Pratt (2016) worden gebruikt.

Idee verkenning. De tweede dimensie van IWG is het verkennen van ideeën. Medewerkers zoeken in deze fase van het proces naar een oplossing, verbetering of een andere manier van denken over producten, diensten of processen (Kanter, 1988; De Jong & Den Hartog, 2010).

Idee generatie. De fase van idee generatie is de volgende dimensie in het proces van IWG. Idee generatie kan worden beschreven als de oplossing voor de mogelijkheden en problemen (Kanter 1988; Amabile, 1988). In deze fase worden ideeën praktisch en concreet uitgewerkt.

Idee uitdragen. Om ervoor te zorgen dat er draagvlak is, is het belangrijk om deze ideeën te delen. In deze fase van het proces, idee uitdragen, gaan medewerkers draagvlak creëren door de innovatie te promoten en te zoeken naar ondersteuning en medestanders (De Jong & Den Hartog, 2010).

Idee implementatie. De laatste dimensie van IWG is de implementatie fase. Vernieuwingen worden in deze fase geïmplementeerd en onderdeel van het werkproces en werkgedrag (Kanter, 1988; De Jong & Den Hartog, 2010).

Dynamieken in organisaties en leiderschap

Dynamieken zijn moeilijk concreet te beschrijven aangezien het sociale bewegingen en interacties zijn in de relatie. In deze studie gaat het om sociale bewegingen en interacties in de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Medewerkers zijn in de context van organisaties sterk afhankelijk van hun leidinggevende voor informatie, bronnen en ondersteuning om ideeën, te ontwikkelen, te beschermen en te realiseren (Janssen, 2005). Daarmee heeft een leidinggevende een belangrijke rol in het beïnvloeden van het werkgedrag van medewerkers.

Leiderschap is een proces van beïnvloeden van anderen ten einde een gewenste uitkomst te behalen (de Jong & Den Hartog, 2007). In deze studie wordt onderzocht welke invloed de leidinggevende heeft op een medewerker. Daarom is Influence Based Leadership (IBL) een passende leiderschapsbenadering om dit te onderzoeken. IBL is het teweeg brengen van verandering in de overtuiging, houding of gedrag van een medewerker, als gevolg van gedrag of aanwezigheid van een leidinggevende (Raven, 1990). Echter, om een

gewenste uitkomst of een verandering bij een medewerker te bereiken, is een goede relatie tussen de leidinggevende en de medewerker essentieel. Literatuur suggereert dat de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker gerelateerd is aan innovatie (Graen & Scandura, 1987; Scott & Bruce, 1994) innovatief gedrag (Janssen & van Yperen, 2004) en creativiteit (Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Is er dan ook invloed op het innovatief werkgedrag van medewerkers?

Krause (2004) beschrijft leiderschapsdynamieken die volgens IBL van invloed zijn op innovatief gedrag van medewerkers. Deze dynamieken zijn in dit onderzoek het uitgangspunt voor het onderzoeken van de invloed van de leidinggevende op het IWG van de medewerker. Krause (2004) beschrijft de dynamieken; identificatie, expert, autonomie, ondersteuning en transparantie.

Identificatie (rolmodel). Een overtuigend, sympathiek, of aantrekkelijk rolmodel is iemand die graag gevolgd wordt (Krause, 2004). Daarnaast is het belangrijk dat een manager een positieve uitstraling heeft (Raven, 1992). Wanneer medewerkers hun leidinggevende als een rolmodel zien, heeft dit een positieve invloed op het overnemen van de normen en waarden (Krause, 2004). Er is in eerder onderzoek gekeken naar de leidinggevende als rolmodel en de invloed daarvan op innovatief gedrag van medewerkers, maar deze zijn schaars zijn en heeft meer onderzoek nodig (De Jong & Den Hartog, 2007; Yukl, 2012).

Expert en informatie. Door het inzetten van kennis en vaardigheden van een leidinggevende wordt mogelijk het innovatief werkgedrag van medewerkers beïnvloedt (Krause 2004). Hiermee plaatst een leidinggevende zichzelf in een rol als expert om innovatie te stimuleren en bieden ze de medewerker begeleiding, competentie, kennis en nuttige ervaring (Krause 2004). Door als leidinggevende dit in te zetten creëert dit kansen voor ideeën die anders ongezien blijven (De Jong & Den Hartog, 2007) en laat het medewerkers sneller innovatief gedrag vertonen (Scott & Bruce, 1994).

Autonomie en delegeren. Wanneer een leidinggevende autonomie geeft en werkzaamheden delegeert heeft dit mogelijk een positieve invloed op het innovatief werkgedrag (De Jong & Den Hartog, 2007; Axtell et al., 2000). Een leidinggevende kan bijvoorbeeld een medewerker de ruimte geven om zelf te bepalen hoe werkzaamheden worden uitgevoerd. Op deze manier kunnen medewerkers zelf de verantwoordelijkheid krijgen over hun werkzaamheden. Volgens Krause (2004) kan een leidinggevende door het geven van autonomie aan een medewerker het innovatief werkgedrag positief beïnvloeden.

Ondersteuning en waardering. Een vernieuwing heeft soms tijd nodig om het gewenste resultaat te bereiken. Een medewerker kan tijdens het proces van vernieuwen gesteund worden door een leidinggeven door het tolereren van fouten en erkenning en waardering te geven (Krause, 2004). Medewerkers zijn voor het ontvangen van steun afhankelijk van het gedrag van de leidinggevende (Kanter, 1988; Janssen, 2005). Een ondersteunende en waarderende leidinggevende heeft volgens Janssen (2005) een positieve invloed op innovatief gedrag van medewerkers.

Transparantie in besluitvorming. Een leidinggevende die integer en transparant communiceert over genomen besluiten stimuleert het innovatief gedrag van een medewerker (De Jong & Den Hartog, 2007). Wanneer een besluiten worden nagestreefd om het eigenbelang te behartigen heeft dit een negatieve invloed (Krause, 2004). Een open en heldere communicatie over de besluitvorming is belangrijk voor de transparantie.

Deze studie en onderzoeksvraag

Om actueel in hun onderwijs te blijven en om aansluiting te houden met de nieuwe generaties leerlingen is het belangrijk voor scholen om regelmatig het werkgedrag van medewerkers en aanwezige producten te evalueren, opnieuw te onderzoeken en waar nodig vernieuwingen te starten (Amabile & Pratt, 2016). Hiervoor zijn medewerkers de uitvoerende kracht en is de mate waarin IWG aanwezig is bij medewerkers belangrijk voor het slagen van

vernieuwingen. Om dit te stimuleren kan een leidinggevende een positieve invloed hebben door bepaald gedrag te vertonen. Verschillende studies beschrijven de impact van leidinggevende op het innovatief werkgedrag van medewerkers in commerciële organisaties (Janssen, 2005; Krause, 2004; Madrid, Patterson, Birdi, Leiva & Kausel, 2014; Scott & Bruce, 1994). Weinig studies beschrijven de invloed van een leidinggevende op innovatief werkgedrag van lesgevende medewerkers in het onderwijs. Het doel van deze studie is om aan deze ruimte bij te dragen en op zoek te gaan naar welke dynamieken tussen een medewerker en een leidinggevende het IWG stimuleert of belemmert. Gebaseerd op het theoretisch kader is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

Onderzoeksvraag: *Welke dynamieken tussen leidinggevende en medewerker stimuleren of belemmeren het innovatief werkgedrag van docenten in het voortgezet onderwijs?*

Methode

Ontwerp

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek (Tijmstra & Boeije, 2011) in de vorm van een casestudy. De onderzoeksvraag vereist een onderzoeksmethode waarbij een fenomeen, de invloed van dynamieken tussen medewerker en leidinggevende op innovatief werkgedrag, diepgaand wordt onderzocht. Vanwege een relatief kleine onderzoekspopulatie binnen één organisatie past een casestudy om diepgaand inzicht te krijgen in de dynamieken tussen een medewerker en een leidinggevende (Verschuren & Doorewaard, 2000). Door het gebruik van meerdere bronnen, medewerkers en leidinggevendens, in de natuurlijke werkomgeving en semi-gestructureerde interviews is er getracht meer diepgang aan te brengen in het onderzochte fenomeen (Seidman, 2006; Verschuren & Doorewaard, 2000; Yin, 2009).

Participanten en context

Het onderzoek heeft plaats gevonden op het Berg en Bosch college in Bilthoven. Dit is een school voor middelbaar speciaal onderwijs voor leerlingen met autisme. Het onderwijs wordt door 33 lesgevende medewerkers verzorgd. 25 medewerkers hebben toestemming gegeven voor deelname aan het onderzoek en acht doen zonder opgave van reden niet mee. 15 medewerkers (7 man, 8 vrouw, $M_{leeftijd} = 40,8$ jaar, leeftijd reikwijdte 23-59 jaar) zijn geselecteerd voor een interview. Het college in Bilthoven heeft een managementteam bestaande uit drie leidinggevenden (1 directeur en 2 adjunct-directeuren). Alle drie (1 man, 2 vrouw, $M_{leeftijd} = 51,3$ jaar, leeftijd reikwijdte 38-62 jaar) nemen deel aan het onderzoek en worden geïnterviewd. Hiermee is de onderzoekspopulatie op 18 uitgekomen.

Steekproef

Door de reikwijdte van de onderzoeksvraag en al aanwezig kennis over het onderzoeksthema een steekproef van 15 lesgevende docenten voldoende (Morse, 2000) waarbij saturatie een belangrijke rol speelt. Wanneer na de analyse van de data nog geen saturatie was bereikt en er nog nieuwe dynamieken gevonden werden kon de populatie worden uitgebreid tot 18 lesgevende docenten.

Een kleine steekproef geeft, wanneer het onderzoek goed is uitgevoerd, extra diepgang in de resultaten (Charmaz, 2006). Om voldoende diepgang te krijgen is gekozen voor een combinatie van een gerichte steekproeftrekking met snowball sampling (Verschuren & Doorewaard, 2000)(Appendix A). De selectie voor de gerichte steekproeftrekking is gemaakt op basis van geslacht, leeftijd en lesgevend aan onder- of bovenbouw. Acht medewerkers zijn geïnterviewd om een beeld te krijgen van aanwezige dynamieken en de invloed daarvan op innovatief werkgedrag. Voor het verkrijgen van ‘verscholen’ informatie is gebruik gemaakt van snowball sampling (Noy, 2008). Daarom is aan het eind van de interviews gevraagd welke medewerkers geïnterviewd moeten worden om een compleet

beeld te krijgen. Op basis van antwoorden op deze vraag zijn zeven participanten geselecteerd en geïnterviewd.

Instrumenten

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews (Tijmstra & Boeije, 2011) waarin gericht en ongericht is doorgevraagd. Er is gekozen voor individuele interviews in plaats van focusgroepen om gecensureerde of geconformeerde antwoorden te vermijden (Boeije, 2009). Interviews leveren rijke data met meerdere perspectieven, waar door betekenis geven en interpretatie een diepgaand antwoord gegenereerd wordt op de onderzoeksvraag (Daengbuppha, Hemmington, & Wilkes, 2006).

Het interviewprotocol is opgesteld gebaseerd op de concepten uit de beschreven literatuur (Appendix B en C). Voor de start van de dataverzameling is er eerst een testinterview gehouden en geanalyseerd om het interviewprotocol bij te stellen. De vragen hebben een focus op het beschrijven van vernieuwingen aan de hand van het proces van innovatief werkgedrag. Er is gevraagd naar stimulerende en belemmerende dynamieken tussen de medewerker en leidinggevende op basis van de beschreven dynamieken door Krause (2004). Door gericht en ongericht doorvragen is geprobeerd om de invloed van de dynamieken op IWG te achterhalen. De interviews met de medewerkers en met de leidinggevendenden hadden als doel om diepgaand inzicht te krijgen in de dynamieken tussen medewerkers en leidinggevendenden en de invloed daarvan op IWG te bepalen.

Dataverzameling

Aan het begin van het onderzoek zijn alle lesgevende docenten geïnformeerd met een brief en een presentatie en hebben zij de ruimte gekregen om vragen te stellen. Er is een informed consent (Appendix D) door 25 lesgevende docenten ingevuld. Hierin staan een beschrijving van de studie, de procedure van dataverzameling en de verwerking daarvan uitgelegd.

Een vragenlijst is afgenomen om de relevante kenmerken van de onderzoekspopulatie te verzamelen (Appendix E). Hierna zijn de participanten geselecteerd en zijn er 15 interviews afgenomen. Acht op basis van een gerichte steekproef waarna er zeven middels snowball sampling zijn geselecteerd. Tevens zijn de drie leden van de schoolleiding geïnterviewd. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een interviewprotocol voor medewerkers (Appendix B) en leidinggevenden (Appendix C). Ieder interview is gestart met dezelfde instructie waarin het doel van het interview is uitgelegd en er nog ruimte was om vragen te stellen. Alle interviews zijn opgenomen en woordelijk getranscribeerd. De transcripten zijn naar de participant gestuurd voor een member-check en allen geverifieerd waarna de data gebruikt is voor analyse (Boeije, 2009).

Data-analyse

Voor dit onderzoek zijn 15 lesgevende medewerkers en drie leidinggevenden geïnterviewd. Van één interview met een lesgevende medewerker was de data onbruikbaar door problemen met de opname apparatuur waardoor er 14 interviews van de medewerkers en drie interviews van de leidinggevenden zijn gebruikt voor de analyse.

De analyse van de kwalitatieve data is volgens de gefundeerde theorie (Grounded Theorie) gedaan (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 2014). De interviews zijn gecodeerd met Nvivo (versie 12, zie Appendix F voor een screenshot) en geanalyseerd volgens het proces van de gefundeerde theorie. Deze analyse heeft stapsgewijs patronen inzichtelijk gemaakt die aan elkaar verbonden zijn waarna er betekenis aan gegeven kon worden (Boeije, 2009). Voor het coderen was er een initiële codeboom (Appendix G) opgesteld op basis van de bestudeerde literatuur en de daaruit voortkomende adequate concepten (sensitizing concepts) (Boeije, 2009).

Voor het coderen zijn de drie stappen, open coderen, axiaal coderen en selectief coderen, van de gefundeerde theorie gevolgd (Strauss & Corbin, 2014). Het open coderen is

het segmenteren van data en het toekennen van codes zodat er een lijst van codes ontstaat totdat er geen nieuwe codes meer bijkomen en daarmee saturatie bereikt is (Boeije, 2009). Axiaal coderen start wanneer saturatie bereikt is. In deze fase zijn codes uitgebreid of aangepast en zijn er categorieën ontstaan (Boeije, 2009). Het selectief coderen van de data zorgt ervoor dat de belangrijke categorieën zichtbaar worden en er relaties en patronen zichtbaar worden (Boeije, 2009). Als er geen nieuwe categorieën, patronen en relaties meer bijkomen, en de rest van de data in de theorie passen, kan er antwoord op de onderzoeksvraag gegeven worden (Strauss & Corbin, 2014). Na het selectief coderen is saturatie bereikt en een definitieve codeboom (Appendix H).

In dit onderzoek is er gestreefd om de sociale realiteit te representeren. Daarnaast is in dit onderzoek de validiteit en betrouwbaarheid op verschillende manieren tijdens het onderzoeksproces versterkt om daarmee de geloofwaardigheid te vergroten (Guba & Lincoln, 1994).

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verhoogd door tijdens het onderzoek en het proces van coderen memo's bij te houden om het proces te documenteren (Flick, Von Kardoff, & Steinke, 2004). Hiermee is inzichtelijk welke keuzes er gemaakt zijn en verhoogd de bevestigbaarheid van het onderzoek (Guba & Lincoln, 1994). Daarnaast is er door het raadplegen van een collega-onderzoeker bij het opstellen van de definitieve codeboom, en het valideren van de codeboom middels het coderen van twee interview samen met een collega-onderzoeker bijgedragen aan de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Verschillend toegekende codes konden hierbij verantwoord worden waarmee de codeboom betrouwbaar en valide is bevonden voor dit onderzoek.

De validiteit van het onderzoek is voorhoogd door het gebruik van semi-gestructureerde interviews waardoor er aangesloten is bij de participanten en diepgang

gezocht is in het onderzochte fenomeen (Flick, Von Kardoff, & Steinke, 2004). Door de selectieprocedure van participanten is de geloofwaardigheid en daarmee de interne validiteit vergroot. Een combinatie van een gerichte steekproef en snowball sampling geeft een compleet beeld en helpt ook verscholen informatie te vinden (Noy, 2008). Middels deze selectiemethode is er geprobeerd om een goed representatief beeld te krijgen en de geloofwaardigheid van het onderzoek te vergroten (Guba & Lincoln, 1994)

Resultaten

Innovatief werkgedrag

In alle gesprekken is gevraagd naar innovaties die op de werkvloer worden uitgevoerd. De medewerkers zijn in de organisatie ingedeeld in drie ontwikkelteams. Team 1 voor de docenten die het grootste deel van hun taak in de brugklassen uitvoeren. In team 2 zitten de docenten die het grootste deel van hun taak uitvoeren in de tweede klassen. En de docenten die lesgeven in de bovenbouw zijn samengevoegd in team bovenbouw.

In de interviews met de medewerkers, uit de verschillende teams, en het managementteam zijn diverse innovaties besproken en toegelicht. Genoemde voorbeelden van innovaties zijn; het organiseren van een thema- of project-dag, zoals bijvoorbeeld een anti-discriminatie-dag. Het ontwikkelen van een nieuw overkoepelend kunstzinnig vak, de kunstvakken, wat een samenvoeging is handvaardigheid, tekenen, media, muziek en techniek. Tevens is er in de gymnastieksectie gewerkt aan de ontwikkeling van leskaarten en is er in team 1 gekeken naar aanpassingen in docentgedrag of in de het klaslokaal voor leerlingen met comorbiditeit (personen met twee of meer aandoeningen of stoornissen tegelijkertijd).

Echter, niet alle innovaties bestendigen in nieuw werkgedrag of in een jaarkalender. Een voorbeeld is een open-dag van de school voor bedrijven en organisaties in de buurt. Docenten beschrijven dat er heel veel innovaties of vernieuwingen zijn maar dat deze vaak na een eenmalige uitvoering niet meer terugkomen of afzwakken. Een van de participanten

beschrijft het als volgt; *‘Ik vind het best wel opvallend dat bij ons op school veel moois komt bovendrijven maar het sterft allemaal een langzame en pijnlijke dood, of soms zelfs een snelle.’* Er zijn veel innovaties maar niet alles zorgt voor een vernieuwing of aanpassing van gedrag of product.

Dynamieken en factoren

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is er in de interviews naar dynamieken tussen medewerker en leidinggevende gevraagd die mogelijk innovatief werkgedrag stimuleren of juist belemmeren. Naast stimulerende en belemmerende dynamieken zijn er ook stimulerende en belemmerende factoren gevonden. Een dynamiek is in dit onderzoek een interactie tussen een medewerkers en de leidinggevende. Een factor is een element of omstandigheid die innovatief werkgedrag volgens de respondenten beïnvloeden. Hieronder zullen de verschillende belemmerende en stimulerende dynamieken en factoren beschreven worden.

Belemmeringen

Belemmerende dynamieken

Belemmerende dynamieken zijn interacties die er tussen een medewerker en leidinggevende plaatsvinden die innovatief gedrag belemmeren. Daarnaast kan ook het uitblijven van interacties belemmerend werken. De gevonden belemmerende dynamieken zijn ondergebracht in de categorie ‘Gebrek aan...’. Hieronder zullen de opvallende interacties besproken worden.

Tabel 1

Het aantal respondenten die de dynamiek benoemen, voor een compleet overzicht met referenties zie APPENDIX I

Dynamiek	Medewerkers (n = 14)	Leidinggevende (n = 3)
Belemmering, gebrek aan:	14	3
Communicatie	12	3

Aansturing	11	3
Samenwerking	11	3
Inzet of gebruik kennis	10	2
Ondersteuning en waardering	6	0
Vertrouwen	6	3

Een gebrek aan communicatie is er wanneer een heldere communicatie of transparantie over genomen beslissingen ontbreekt. Nagenoeg alle medewerkers geven aan dat dit belemmerend werkt voor het uitvoeren van werkzaamheden of het tonen van innovatief werkgedrag. Medewerkers hebben behoefte aan transparantie en betrokkenheid in de besluitvorming. Interessant is daarbij dat dit bekend is bij de leidinggevenden aangezien allen aangeven dit te herkennen als een belemmering. Medewerkers geven aan dat communicatie regelmatig te laat, onduidelijk of onvolledig is en daarmee niet transparant. Het managementteam spreekt dit niet tegen maar brengt wel nuance aan. Zij proberen transparant te zijn waar mogelijk en niet transparant als het moet. Een leidinggevende sprak dit uit als *'Ik ben transparant waar het kan, echter gebeuren er op een dag 100 dingen waar ik niet transparant over kan zijn, omdat het over mensen gaat en over situaties gaat die ik niet kan/mag delen.'* Desondanks kan het voor een medewerker belemmerend werken om ergens geen informatie over te hebben.

Een tweede opvallende uitkomst is een gebrek aan aansturing van medewerkers door een leidinggevende om innovatief werkgedrag te vertonen. Volgens medewerkers gaat het bijvoorbeeld om het ontbreken van een toekomstvisie voor de organisatie van waaruit keuzes worden gemaakt en richting aan te geven. Vanuit die visie is het volgens medewerkers ook mogelijk om aan te sturen op het goed functioneren van individuen en teams. Volgens het managementteam gaat het ook om de aanwezigheid van een leidinggevende bij een ontwikkelteam. Het gaat niet om het controleren van werkzaamheden maar om de richting

juist aan te kunnen geven. Medewerkers en leidinggevenden geven allebei aan dat het gebrek aan financiële middelen als mogelijke oorzaak te zien voor het gebrek aan aansturing. Een medewerker beschreef het passend als *'dan is het antwoord eigenlijk altijd "nee, er is geen geld", of "nee, er zijn geen uren". Stel een goede visie op en pas daar dan je keuzes op aan.'* Een gezamenlijk doel of toekomstvisie voor de organisatie ontbreekt waardoor de leidinggevenden mogelijk moeizaam richting kunnen geven.

Een gebrek aan samenwerking tussen het managementteam en medewerkers is een opvallend resultaat. Leidinggevenden spreken over de afwezigheid van een leidinggevende op de werkvloer, in de wandelgangen en bij de verschillende ontwikkelteams. Daarnaast spreekt het management ook uit dat er te weinig individuele gesprekken plaatsvinden. Er ontbreekt een cyclus van functioneren en beoordelen om samen met de medewerkers te kijken naar ontwikkel doelen. Medewerkers geven aan dat ze graag in gesprek willen met een leidinggevende om kansen en problemen in de organisatie aan te pakken.

Daarnaast geeft een ruime meerderheid van de medewerkers aan dat er een gebrek is aan het inzetten van kennis en ervaring door de leidinggevende. Door het inzetten van deze kennis, bijvoorbeeld tijdens werkoverleg, kan een leidinggevende ervoor zorgen dat een medewerker innovatief werkgedrag gaat vertonen. Medewerkers geven aan de leidinggevende niet te zien als een kennisbron. De resultaten van de leidinggevenden komen redelijk overeen, echter menen zij wel een expert te zijn gericht op processen in de organisatie. Het ontbreekt echter aan de inzet van kennis en expertise van de leidinggevende om innovatief werkgedrag van een medewerker te stimuleren.

Een zorgelijke dynamiek is een gebrek aan vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende en meer dan een derde van de medewerkers geeft aan dat dit een belemmerende dynamiek is. Alle leden van het managementteam herkennen dit gebrek aan vertrouwen bij een gedeelte van de medewerkers. Er is onduidelijk bij wie daadwerkelijk het

vertrouwen ontbreekt en wat daar precies de oorzaak van is. Een leidinggevende beschrijft het als volgt; *‘Het is meer dan vervelend, want het is een soort veenbrand waar ik geen grip op krijg.’* Een gebrek aan vertrouwen is volgens medewerkers een belangrijk probleem wat opgelost moet worden om verder te kunnen gaan. Het staat het ontwikkelen van processen in de organisatie in de weg. Een medewerker legt het uit als; *‘Ik vind dat er een zwaar gebrek aan vertrouwen is en dat moet opgelost worden voordat je kan gaan werken aan processen die daarboven liggen.’*

Belemmerende factoren

Naast de gevonden dynamieken zijn er in de interviews zijn verschillende factoren gevonden die volgens de participanten een belemmering zijn voor het innovatief werkgedrag. De gevonden factoren zijn opgedeeld in drie categorieën; cultuur, faciliteiten en beleid. Deze categorieën bevatten onderliggende codes (tabel 2).

Tabel 2

Aantal respondenten die de factor benoemen, voor een compleet overzicht met referenties zie APPENDIX I

Factor	Medewerkers (n = 14)	Leidinggevende (n = 3)
Cultuur	8	3
Angst	6	3
Verschil onderbouw en bovenbouw	5	2
Faciliteiten	12	3
Financieel	8	2
Tijd	9	3
Beleid	13	3
Regels en Procedures	11	0

Cultuur

Een meerderheid van de medewerkers geeft aan dat de cultuur in de organisatie een belemmerende factor is. Bij iets minder dan de helft van de medewerkers is angst of onzekerheid bij de medewerker zelf of dit zien bij een collega uitgesproken als een belemmerende factor. In de interviews gebruiken respondenten woorden als; *onveiligheid, onzekerheid en bang*. Het betreft onzekerheid over de kwaliteit van het eigen functioneren of de angst voor het uitproberen van nieuwe dingen. Medewerkers zijn bang om een nieuwe manier van werken te proberen of voelen zich onzeker over hun functioneren. Een medewerker vertelt; *'Ik ben wel heel erg op mijn hoede om nieuwe dingen te proberen'*. De leidinggevenden herkennen deze angst ook maar noemen het een *'klein groepje'* dat onveiligheid ervaart en bang is dat wat ze doen of uitspreken consequenties heeft.

Opvallend is dat er een verschil is in de mentaliteit en de manier van werken van afdelingen in de organisatie. Het betreft in dit onderzoek de onderbouw, team 1 en team 2, ten opzichte van het team bovenbouw. Medewerkers van beide geledingen, onder- en bovenbouw herkennen deze verschillen. De teams in de onderbouw worden als zeer vernieuwend beschreven in vergelijking met het bovenbouw team wat meer conservatief omschreven wordt.

Faciliteiten

De faciliteiten zijn de middelen die beschikbaar zijn om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. De middelen, tijd en geld, worden in de interviews veel genoemd. De beschikbare financiële middelen en de daaruit voortvloeiende beschikbaarheid van tijd om de werkzaamheden uit te kunnen voeren, belemmeren volgens een ruime meerderheid van de medewerkers het innovatief werkgedrag. Ook dit wordt herkend door het managementteam en deze ervaren ook zelf deze beperking in hun eigen werkzaamheden. Het innovatief werkgedrag van medewerkers kan door een gebrek aan faciliteiten niet worden gestimuleerd. Medewerkers spreken over een *'Strijd met de tijd'* of geven aan *'daar is geen ruimte, geen*

geld en geen tijd voor. Leidinggevendens spreken ook over een gebrek aan tijd en financiële middelen. Daarbij gaat het qua tijd om aandacht en ondersteuning te kunnen geven aan medewerkers en teams. Qua financiële middelen gaat het over het gebrek daaraan om medewerkers te faciliteren om innovatief werkgedrag te vertonen.

Beleid

Opvallend in de resultaten betreffende het beleid is dat bijna alle medewerkers aangeven dat de aanwezige regels en procedures te strak worden gehandhaafd. De code regels en procedures betreft meldingen die gaan over een strakke en strenge handhaving van regels en procedures waardoor de vrijheid, autonomie en de waardering van kennis en expertise van de docent in het gedrang komt. Zoals een medewerker het noemt; *'Geen eigen inbreng meer en iedereen gaat zich nu aan de regels en afspraken houden. Dat heeft me wel een beetje de das om gedaan.'* Medewerkers ervaren dit als een belemmerende factor. Door de leidinggevendens is hier geen melding van gemaakt wat dit mogelijk opmerkelijk maakt.

Stimuleringen

Stimulerende dynamieken

Bij de stimulerende dynamieken is er gekeken naar interacties die er tussen werkgever en werknemer plaatsvinden die innovatief gedrag stimuleren. De gevonden dynamieken die volgens de werknemer het innovatief werkgedrag stimuleren zijn ondergebracht in de categorieën aansturing, communicatie en ondersteuning en waardering. In deze categorieën zijn weer dynamieken ondergebracht in verschillende codes (Tabel 3).

Tabel 3

Aantal respondenten die de dynamiek benoemen, voor een compleet overzicht met referenties zie APPENDIX I

Dynamieken	Medewerkers (n = 14)	Leidinggevende (n = 3)
Aansturing	12	3
Opdracht ontvangen/ geven	10	3

Ervaren vertrouwen	7	3
Vragen om vernieuwing	6	2
Communicatie	12	3
Open	9	3
Regelmatig contact	5	1
Transparantie	10	3
Kennis en expertise	10	3
Ondersteuning en waardering	14	2

Aansturing

Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat er aansturing gegeven wordt door leidinggevenden. Deze aansturing wordt volgens medewerkers gegeven in de vorm van een opdracht die uitgevoerd moet worden. Een kleiner gedeelte van de medewerkers ontvang weleens een vraag om een nieuwe manier van werken of nieuw product te gaan ontwikkelen of uit te voeren. Het verschil met het ontvangen van een opdracht is dat deze vraag ook met nee beantwoord kan worden. Medewerkers ervaren ook de mogelijkheid om een vraag niet uit te voeren. Het ontvangen en uitvoeren van opdrachten of opdrachten stimuleert het innovatief werkgedrag van medewerkers doordat deze worden aangezet om iets nieuws te ontwikkelen of te bedenken. Medewerkers beschrijven dit bijvoorbeeld door; *'ik kreeg een opdracht om een leerlijn uit te zetten'* of *'als we die uren wilden, moesten we zelf een vakinhoudelijke invulling voor die uren bedenken'* Het managementteam herkent dat er opdrachten voor innovaties worden gegeven maar geeft wel aan dat dit nog te weinig aan de orde is en dat vaak dezelfde medewerkers een opdracht krijgen.

De helft van de medewerkers geeft aan dat ze vertrouwen krijgen van de leidinggevenden om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Het betreft in dit onderzoek het uitgesproken vertrouwen van de leidinggevende naar medewerkers. Deze medewerkers

geven aan zich serieus genomen te voelen, zich gesteund te voelen in lastige situaties met leerlingen en in hun vakkennis. Tevens ontvangen de medewerkers verantwoordelijkheid om taken naar behoren uit te voeren waardoor medewerkers het gevoel hebben vertrouwd te worden.

Communicatie

Als stimulerende dynamiek in bijna alle gesprekken communicatie ter sprake gekomen. Communicatie is onderverdeeld in een open, regelmatige en transparante communicatie.

De code open is toegekend aan fragmenten waar de schoolleiding als open en toegankelijk bestempeld wordt. Dit is te herkennen aan woorden als; *gemakkelijk binnenlopen, toegankelijk, openstelt, binnenstappen*. Medewerkers geven aan dat de schoolleiding toegankelijk is en zich openstelt voor nieuwe ideeën. Ze, de schoolleiding, luisteren goed en reageren passend op innovatieve ideeën. Dit is geheel in lijn met het beeld dat de schoolleiding daar zelf ook over heeft. De leidinggevenden geven aan toegankelijk en benaderbaar te zijn en daarmee open te staan voor medewerkers met nieuwe ideeën. Een leidinggevende beschrijft het als; *'Ik vind dat we een open houding hebben en luisteren naar wat er komt vanuit een team of individu.'*

Opvallend is de ruime meerderheid van de medewerkers die aangeeft transparantie vanuit de leidinggevende te ervaren. Transparantie is in deze situatie dat de leidinggevende met de medewerker in gesprek gaat en dat ze elkaar op de hoogte brengen en betrokken zijn in de besluitvorming waarmee innovatief werkgedrag van medewerkers gestimuleerd wordt. Het managementteam geeft aan waar mogelijk transparant te zijn, maar dat dit niet altijd mogelijk is. Een leidinggevende beschrijft dat het management zo transparant mogelijk probeert te zijn en iedereen probeert mee te nemen in de besluiten die ze nemen.

Inzet kennis en expertise

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers ervaren dat de leidinggevende zijn kennis en expertise inzet om het innovatief werkgedrag te stimuleren. Uit de resultaten valt op te maken dat medewerkers vooral de kennis en expertise inzetten wanneer ze daar zelf om vragen. Bijvoorbeeld wanneer ze tegen problemen aanlopen in hun werkzaamheden. Het inzetten van kennis zorgt er dan voor dat medewerkers hun werkzaamheden kunnen voortzetten. Volgens de leidinggevendenden is het per onderwerp afhankelijk wanneer ze hun kennis en expertise inzetten maar zetten ze het vooral in om onderwijsprocessen te ondersteunen.

Ondersteuning en waardering

Medewerkers geven in de gesprekken aan dat het veel ondersteuning en waardering ervaart. Dit betreft in veel gevallen steun in lastige situaties en waardering voor een oplossing. Deze ondersteuning kan in de vorm van een compliment of kennisdeling gebeuren. Het uitspreken van steun en vertrouwen komt allebei regelmatig ter sprake. De helft van de participanten ervaart het uitspreken van vertrouwen als een stimulerende interactie voor innovatief werkgedrag. Evenals de medewerkers geven de leidinggevendenden ook aan regelmatig ondersteuning en waardering uit te spreken. Het betreft hier situaties waarbij medewerkers ondersteuning in hun werkzaamheden nodig hebben en waardering voor uitgevoerde werkzaamheden. Een leidinggevende bespreekt het als; *'Ik denk dat er niemand in dit team rondloopt, die niet waardering van mij heeft gehad.'* Tegelijk worden medewerkers aangesproken wanneer de leidinggevende aanmerkingen heeft op het functioneren van een medewerker.

Stimulerende factoren

Tijdens de gesprekken zijn ook stimulerende factoren gevonden. Dit zijn elementen die het innovatief werkgedrag stimuleren. Deze factoren zijn opgedeeld in vier categorieën; innoveren als karaktereigenschap, intrinsieke motivatie, vertrouwen en vrijheid en autonomie

(Tabel 4). Alle medewerkers en leidinggevendenden geven aan dat er factoren zijn die het innovatief werkgedrag stimuleren.

Tabel 4

Aantal respondenten die de dynamiek benoemen, voor een compleet overzicht met referenties zie APPENDIX I

Factor	Medewerkers (n = 14)	Leidinggevende (n = 3)
Factoren	14	3
Intrinsieke motivatie	12	2
Vrijheid en autonomie	5	3

Intrinsieke motivatie is door het grootste gedeelte van de medewerkers genoemd als een factor die meespeelt in het stimuleren van innovatief werkgedrag. Het betreft dan de motivatie die medewerkers intrinsiek hebben om een vernieuwing te implementeren en te bedenken. Medewerkers geven aan dat ze vanuit een bepaalde insteek docent zijn geworden. Dat ze samen met de leidinggevendenden een gezamenlijk doel nastreven om zo goed mogelijk onderwijs te kunnen verzorgen. Zoals een medewerker het passend schrijft; *'We zitten hier allemaal met hetzelfde doel: met elkaar de leerlingen verder helpen, voorbereiden op zelfstandigheid en voorbereiden op de maatschappij.'*

Een klein aantal medewerkers geeft aan vrijheid en autonomie te hebben bij de uitvoer van de werkzaamheden. Dit terwijl leidinggevendenden hier wel heel duidelijk in zijn dat deze vrijheid en autonomie gegeven wordt. Op de vraag of medewerkers vrijheid en autonomie ervaren was het antwoord; *'Daar moet het antwoord 'ja' op zijn.'* Medewerkers beschrijven dat er veel mogelijk is mits een plan van aanpak voor grote veranderingen wordt ingediend.

Conclusie

Communicatie en aansturing

Uit de resultaten van dit onderzoek valt op te maken dat een leidinggevende het innovatief werkgedrag van medewerkers stimuleert door een transparante, open en regelmatige communicatie. Wanneer deze communicatie ontbreekt staat dit het innovatief werkgedrag dan ook in de weg. Door het organiseren van vergaderingen of aanwezig te zijn bij een werkoverleg kan een leidinggevende het transparant en open communiceren bevorderen (De Jong & Den Hartog, 2007). Dit is belangrijk aangezien een transparante manier van communiceren door een leidinggevende het innovatief werkgedrag van medewerkers stimuleert (Arif, Zubair, & Manzoor, 2012).

Daarnaast is uit de resultaten gebleken dat een leidinggevende met het geven van een opdracht of stellen van een vraag om te vernieuwen het innovatief werkgedrag stimuleert. Door het geven van een uitdagende opdracht op basis van een gedegen visie kan een leidinggevende effectief aansturen op het ontwikkelen van nieuwe producten of een nieuwe manier van werken (De Jong & Den Hartog, 2007). Wanneer de aansturing transparant en regelmatig plaatsvindt stimuleert dit het innovatief werkgedrag van medewerkers (Wang, & Duan, 2014; Wang, & Hong, 2010). Bij een gebrek aan aansturing is het lastig voor medewerkers om te bepalen welke werkzaamheden de prioriteit hebben en geven medewerkers aan dat dit het innovatief werkgedrag belemmerd.

Ondersteuning & waardering

Uit de resultaten van dit onderzoek valt op te maken dat een leidinggevende het innovatief werkgedrag van medewerkers stimuleert door ze ondersteuning en waardering te geven. Dit is in overeenstemming met de literatuur. Krause (2004) schrijft dat ondersteuning en waardering een stimulans zijn voor innovatief werkgedrag. De Jong en Den Hartog (2007) geven aan dat het erkennen en waarderen van innovatief werkgedrag positief gerelateerd is

aan innovatief werkgedrag. De waardering en beloning, met bijvoorbeeld tijd en geld, van vernieuwend gedrag van medewerkers heeft een positieve invloed. In dit onderzoek valt uit de resultaten op te maken dat het ontbreken van tijd en geld een belemmerende factor is voor het innovatief werkgedrag.

Een opvallende factor in dit onderzoek is de intrinsieke motivatie van de medewerkers om te innoveren. Uit de literatuur blijkt dat de intrinsieke motivatie van medewerkers om te innoveren gestimuleerd wordt door een ondersteunende en waarderende leidinggevende (Chen, Li, & Leung, 2016).

Vertrouwen

Een opvallend en tegelijk zorgwekkend resultaat is uit de resultaten van dit onderzoek af te leiden op het gebied van vertrouwen. De mate waarin medewerkers vertrouwen en wantrouwen van hun leidinggevende ervaren is in de resultaten evenredig verdeeld. Om een nieuwe manier van werken te proberen of een nieuw product te ontwikkelen is het voor een medewerker essentieel om vertrouwen te ervaren (Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen, 2008). Een goede vertrouwensband tussen medewerkers en leidinggevendenden is daarom ook essentieel om het innovatief werkgedrag te kunnen stimuleren. Bij een disbalans in het vertrouwen tussen een leidinggevende en een medewerker is het belangrijk dit te herstellen of op te bouwen om zodoende het innovatief werkgedrag van medewerkers in de organisatie te stimuleren (Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen, 2008).

Inzet kennis en expertise

Een leidinggevende kan kennis en expertise inzetten om het innovatief werkgedrag van medewerkers te stimuleren (Krause, 2004). Dit is geheel in overeenstemming met de resultaten in dit onderzoek. Daarnaast geven medewerkers ook aan dat het gebrek aan het inzetten van kennis en expertise belemmerend werkt. Het delen van kennis en vaardigheden stimuleert medewerkers om verder te gaan in het proces van innovatief werkgedrag (De Jong

& Den Hartog, 2007). Een leidinggevende kan bijvoorbeeld een consulterende rol aannemen in het innovatieve proces en daarmee nieuwe ideeën stimuleren. Op die manier kan een leidinggevende regelmatig advies en kennis uitwisselen waarmee het innovatief werkgedrag van de medewerker wordt gestimuleerd (Ruigrok, Achtenhagen, Rügg-Stürm, & Wagner, 2000). De samenwerking tussen de medewerker en de leidinggevende wordt op die manier ook vergroot. Opvallend in dit onderzoek is dat medewerkers het gebrek aan samenwerking met de leidinggevende als belemmerend voor innovatief werkgedrag te ervaren. Ook opvallend aangezien hier nauwelijks literatuur over te vinden is.

Vrijheid en Autonomie

Voor medewerkers is het belangrijk om over een deel van de uitvoering van werkzaamheden zelf de vrijheid en autonomie te hebben. Dit kan bijvoorbeeld doordat een leidinggevende de werkzaamheden delegeert en daarmee vrijheid en autonomie geeft aan de medewerker om deze werkzaamheden vorm te geven (De Jong & Den Hartog, 2007). Tegelijk werkt het inperken van deze vrijheid door bijvoorbeeld het teveel vasthouden aan regels en procedures als een belemmerende factor blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Het lijkt daarom belangrijk om een balans aan te brengen en duidelijkheid te verschaffen in de vrijheid en autonomie die een medewerker heeft. Een goede communicatie, aansturing en een wederzijds vertrouwen zijn belangrijke factoren en dynamieken om vrijheid en autonomie te kunnen geven. Door dit goed toe te passen in de organisatie wordt het innovatief werkgedrag van medewerkers gestimuleerd.

Discussie

Over het algemeen komen de resultaten uit dit onderzoek overeen met de bestaande literatuur. De dynamieken en factoren zoals; een transparante communicatie, aansturing, ondersteuning en waardering, vrijheid en autonomie en de inzet van kennis en expertise

stimuleren het innovatief werkgedrag van medewerkers. Tegelijk is ook gevonden dat bij een gebrek aan deze dynamieken of factoren het innovatief werkgedrag belemmerd wordt.

Opvallend is echter wel dat in dit onderzoek een gebrek aan samenwerking tussen medewerker en leidinggevende is gevonden wat het innovatief werkgedrag belemmerd. Dit zou kunnen komen doordat het regelmatig werkoverleg tussen medewerkers en leidinggevend onvoldoende aanwezig is. Ruigrok et al., (2000) suggereren dat het regelmatig werkoverleg een stimulerende invloed kan hebben op innovatief werkgedrag. Daarnaast biedt dit de mogelijkheid om als leidinggevende kennis en expertise te delen en daarmee in te zetten om medewerkers te stimuleren om te vernieuwen.

Interessant is dat sommige dynamieken elkaar ook tegenspreken maar door ze goed te combineren kunnen ze elkaar versterken. Er is bijvoorbeeld behoefte aan aansturing waarbij een leidinggevende een opdracht geeft aan een medewerker om te vernieuwen. Tegelijk geven medewerkers aan het als stimulerend te ervaren om vrijheid en autonomie hebben. Daarnaast is een te strakke handhaving van regels en procedures weer een belemmerende factor. Deze resultaten geven aan dat er, in de onderzochte organisatie, een mogelijke disbalans is in de aansturing door de leidinggevende en gegeven vrijheid en autonomie aan de medewerker. Medewerkers hebben misschien wel de behoefte aan aansturing door het geven van een opdracht, maar willen de vrijheid en autonomie om deze zelf uit te voeren zonder dat deze door te strakke handhaving van regels en procedures ingeperkt wordt. Het aanbrengen van balans in de aansturing, vrijheid en autonomie en de handhaving van regels en procedures lijkt dan het innovatief werkgedrag van de medewerker te stimuleren.

Er zijn ook factoren gevonden die lastig op te lossen zijn. De onderzochte middelbare school is een school voor voortgezet speciaal onderwijs. De bekostiging van deze organisatie vindt plaats op basis van de wet op het primair onderwijs. Hierdoor hebben medewerkers meer contacturen en is er minder geld beschikbaar in vergelijking met het voortgezet

onderwijs. Dit is een mogelijke verklaring voor het gebrek aan tijd en geld dat door zowel medewerkers als leidinggevendenden wordt aangemerkt als een belemmerende factor. Voor een besteding van de beschikbare middelen is daarom een gedegen toekomstvisie en overleg essentieel om prioriteiten te stellen.

Voor gezamenlijk overleg is het belangrijk om een goede vertrouwensband nodig tussen medewerker en leidinggevende. De resultaten in dit onderzoek suggereren dat er een moeizame vertrouwensband is tussen de medewerkers en de leidinggevendenden. Het is belangrijk om dit te verbeteren aangezien voor een stabiel en vruchtbaar innovatief werkklimaat is vertrouwen een belangrijke voorspeller van het innovatief werkgedrag van medewerkers (Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen, 2008).

Innovatief werkgedrag

Ondanks de belemmerende en stimulerende dynamieken en factoren is gebleken dat in de onderzochte organisatie veel innovaties ontwikkeld worden. Echter, in de organisatie, geïmplementeerde vernieuwingen hebben vaak een eenmalig karakter. Geïmplementeerde vernieuwingen zijn vaak van korte duur, worden dan door een nieuwe ontwikkeling overgenomen of verdwijnen helemaal (Engeström, Kerosuo, & Kajamaa, 2007). Het is dan ook belangrijk om bij de implementatie een goede strategie te hebben om een vernieuwing te laten slagen (Stringfield, Reynolds, & Schaffer, 2008). Voor het onderwijs ligt hier een mogelijke oplossing om ervoor te zorgen dat onderwijsinnovaties blijven slagen.

Praktische implicaties

Op basis van de resultaten die gevonden zijn in dit onderzoek zijn er een aantal praktische implicaties voor het onderwijs. Deze kunnen bijdragen om als school actueel in het onderwijs te blijven en aansluiting te houden bij nieuwe generaties leerlingen.

Sinds 1 januari 2018 zijn alle schoolleiders verplicht een kwalificatie te hebben en zich in te schrijven in het schoolleidersregister (PO Raad, 2019). Dit maakt het mogelijk om

alle aanstaande schoolleiders te onderwijzen over stimulerende en belemmerende dynamieken en factoren voor innovatief werkgedrag van medewerkers. Het is belangrijk dat er in het curriculum van deze opleidingen ruimte komt voor de positieve invloed die communicatie, aansturing en de inzet van kennis en expertise heeft op het innovatief werkgedrag van medewerkers. Leidinggevend en krijgen op die manier voldoende informatie om medewerkers op een passende manier te ondersteunen om innovatief werkgedrag te vertonen.

Ten tweede is het belangrijk dat er in het curriculum voor schoolleidersopleidingen aandacht is voor het ontwikkelen van een goede balans om werkzaamheden te delegeren en daarmee autonomie en vrijheid te geven aan de medewerkers. Het is voor schoolleiders belangrijk om te weten dat medewerkers in dit proces ondersteuning en waardering nodig hebben om hun intrinsieke motivatie te vergroten. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het krijgen van vrijheid en autonomie, ondersteuning en waardering en de daaruit voortvloeiende intrinsieke motivatie het innovatief werkgedrag van medewerkers vergroot.

Ook ligt er een taak weggelegd voor onderwijsorganisaties. Veel vernieuwingen verdwijnen na een eenmalige implementatie. Daarom is het belangrijk dat er op scholen een gedegen implementatieplan is wanneer vernieuwingen geïmplementeerd worden. Uit onderzoek blijkt dat daarmee de slagingskans voor de implementatie van vernieuwingen vergroot wordt. Met een goed plan van implementatie vergroten scholen de kans om beter aan te sluiten bij nieuwe generaties leerlingen.

Limitaties

In dit onderzoek en de verwerking van de resultaten zijn ook een aantal beperkingen te benoemen. Zoals beschreven in de methode waren er 15 interviews geprognostiseerd. Door een technisch mankement tijdens één interview is de data van dat interview onbruikbaar

geworden. Deze data zijn dan ook buiten beschouwing gelaten bij de analyse en interpretatie van de resultaten.

Daarnaast is het voor de lezer belangrijk om er rekening mee te houden dat de onderzoeker zelf een dienstverband heeft binnen de onderzochte organisatie. Desondanks lijkt het niet van invloed te zijn op de verkregen resultaten. De participanten hebben, naar het lijkt, open en eerlijk kunnen spreken over de dynamieken en factoren die invloed hebben op het innovatief werkgedrag van de medewerkers. Het zou ook als voordeel kunnen worden aangemerkt aangezien de onderzoeker de organisatie en de context goed kende, kon hij gericht (door)vragen.

Tevens is het belangrijk om een kanttekening te plaatsen bij de selectie van participanten. Niet alle lesgevende docenten hebben gehoor gegeven aan de vraag om mee te doen. Daarmee is mogelijk nog niet het volledige beeld ontstaan van de organisatie en daarmee kan het zijn dat de resultaten niet volledig zijn. Desondanks lijken de resultaten een goed beeld te geven en sluiten deze aan bij bestaande literatuur.

Vervolgonderzoek

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat een gebrek aan samenwerking tussen medewerker en leidinggevende een belemmerende invloed heeft op het innovatief werkgedrag van de medewerker. In de literatuur is hier maar weinig informatie over gevonden wat maakt dat er op basis van de resultaten uit dit onderzoek vervolgonderzoek kan worden uitgevoerd naar de invloed van samenwerking tussen medewerker en leidinggevende op innovatief werkgedrag.

Daarnaast is het interessant om verdiepend onderzoek te doen naar de beste balans tussen aansturing en de gegeven vrijheid en autonomie. Dit is interessant aangezien in het huidige onderzoek medewerkers aangeven behoefte te hebben aan vrijheid, autonomie en aan aansturing. In verdiepend onderzoek kan er gekeken worden de best passende balans.

Een laatste advies voor vervolgonderzoek is om het onderzoek uit te breiden naar meer scholen en ook grotere scholen. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in één kleine onderwijsorganisatie. Om de resultaten meer waarde en een bredere basis te geven is het belangrijk om het onderzoek bij meer en grotere onderwijsorganisaties te herhalen om zodoende een beter beeld te krijgen over de invloed van dynamieken en factoren.

References

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Arif, S., Zubair, A., & Manzoor, Y. (2012). Innovative work behavior and communication climate among employees of advertising agencies. *FWU Journal of Social Sciences*, 6(1), 65.
- Baker, S. E., Edwards, R., & Doidge, M. (2012). How many qualitative interviews is enough?: Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Boeije, H. (2009). *Analysis in qualitative research*. London: Sage publications.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158.
- Corbin, J., Strauss, A., & Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Charmaz (2006), *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, 2nd ed., London: Sage Publications.

- Daengbuppha, J., Hemmington, N., & Wilkes, K. (2006). Using grounded theory to model visitor experiences at heritage sites: Methodological and practical issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(4), 367-388.
- Doyle, L., Brady, A. M., & Byrne, G. (2009). An overview of mixed methods research. *Journal of Research in Nursing*, 14(2), 175-185.
- Engeström, Y., Kerosuo, H., & Kajamaa, A. (2007). Beyond discontinuity: Expansive organizational learning remembered. *Management Learning*, 38(3), 319-336.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Flick, U., Von Kardoff, E., & Steinke, I. (2004). *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd..
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association*, 12, 27-49.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 163-194
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: *From theory to practice*. *Field methods*, 18(1), 3-20.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.

- Kampylis, P. G., & Valtanen, J. (2010). Redefining creativity—analyzing definitions, collocations, and consequences. *The Journal of Creative Behavior*, *44*(3), 191-214.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 169–212). Greenwich: JAI Press.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: *An empirical investigation*. *The leadership quarterly*, *15*(1), 79-102.
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, *5*(2), 86-97.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational administration quarterly*, *46*(5), 623-670.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing research*, *40*(2), 120-123.
- Morse, J.M. (2000). 'Editorial: Determining Sample Size', *Qualitative Health Research*, *10*, 3-5.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, *13*(6), 705-750.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of social research methodology*, *11*(4), 327-344.
- PO Raad. (2019). *CAO PO 2018-2019*. Geraadpleegd 8 juni 2019, van <https://www.poraad.nl/themas/werkgeverszaken/cao-po/cao-po-2018-2019>

- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, 47(11), 1451-1458.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 217–244.
- Raven, B. H. (1990). Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. *Political Psychology*, 11(3), 493–520.
- Ruigrok, W., Achtenhagen, L., Rugg-Stürm, J. and Wagner, M. (2000), “Hilti AG: shared leadership and the rise of the communication organization”, in Pettigrew, A. and Fenton, E. (Eds), *The Innovating Organization*, Sage, London.
- Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Spiegelaere de, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2014). Innovatief Werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering. *Gedrag en Organisatie*, 27(2), 139-156.
- Stringfield, S., Reynolds, D., & Schaffer, E. C. (2008). Improving secondary students' academic achievement through a focus on reform reliability: 4-and 9-year findings from the High Reliability Schools project. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(4), 409-428.
- Tijmstra, J., & Boeije, H. (2011). *Wetenschapsfilosofie in de context van de sociale wetenschappen*. Boom Lemma.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek* (derde druk).

Utrecht: Lemma.

Wang, Y.Y. and Duan, J.Y. (2014) The Influence of Human Resource Practices on Employee Innovative Behavior: The Mediating Role of Psychological Contract Breach and the Regulating Role of Communication between Leaders and Employees. *Psychological Science, 1*, 172-176.

Wang, D.X. and Hong, Y. (2010) The Mechanism Study of Leaders' Support Promotes Employees' Creativity. *Nan Kai Business Review, 4*, 109-114.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. New York: John Wiley & Sons.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (5de editie)*. Los Angeles: SAGE Publications.

Appendix A: Populatie en participant selectie medewerkers

	Populatie (n = 25)	Gerichte steekproef (n = 8)	Snowball sampling (n = 7)
Geslacht:			
Man	11	4	3
Vrouw	14	4	4
Gemiddelde leeftijd	43	42,3	39,1
Aantal lesgevend aan:			
Onderbouw	9	3	3
Bovenbouw	11	3	3
Evenredig	5	2	1

Appendix B: Interviewprotocol medewerker

Appendix C: Interviewprotocol leidinggevende

Appendix D: Informed Consent



Utrecht University

Betreft: Onderzoek invloed leiderschapsdynamieken op innovatief werkgedrag bij docenten.

Beste Medewerker van Berg en Bosch Onderwijs,

Voor mijn master thesis doe ik onderzoek naar de invloed van leiderschapsdynamieken in de organisatie op het innovatief werkgedrag bij docenten. Om jullie hier informatie over te geven heb ik een presentatie gegeven op twee middagen in februari en heb ik jullie een mail gestuurd over de inhoud van dit onderzoek. Met dit formulier bevestig je je deelname en geef je toestemming voor het gebruik van je gegevens ten behoeve van het onderzoek.

Graag ontvang ik dit formulier spoedig ondertekend retour.

Met vriendelijke groet,

Jasper Spaargaren

In te vullen door de deelnemer

Toestemmingsverklaring voor gebruik gegevens ten behoeve van het onderzoek

Hierbij geef ik toestemming aan de voor het onderzoek verantwoordelijke onderzoekers van de Universiteit Utrecht om de geanonimiseerde gegevens die zijn verkregen tijdens het experiment te gebruiken voor onderzoek.

Mijn gegevens worden door de onderzoekers vertrouwelijk verwerkt. Terugkoppeling vindt plaats als het onderzoek is afgerond en alle participanten zullen de resultaten gepresenteerd krijgen.

Ik verklaar hierbij volledig te zijn ingelicht over de procedure van het onderzoek. Ik ben in de gelegenheid gesteld om vragen over het onderzoek te stellen en mijn (eventuele) vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.

Ik heb genoeg tijd gehad om te beslissen of ik mee zou doen.

INVLOED VAN DYNAMIEKEN EN FACTOREN OP INNOVATIEF WERKGEDRAG 41

Ik weet dat meedoen helemaal vrijwillig is en weet dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet mee te doen. Daarvoor hoef ik geen reden op te geven.

Naam:.....

Plaats:, Datum:.....

Handtekening **deelnemer**:

In te vullen door de onderzoeksleider

Er is mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek. Resterende vragen over het onderzoek zullen naar vermogen beantwoord worden. De deelnemer zal van een eventuele voortijdige beëindiging van deelname aan dit onderzoek geen nadelige gevolgen ondervinden.

Naam: Jasper Spaargaren

Plaats:, Datum:.....

Handtekening **onderzoekers**:

Jasper Spaargaren

Appendix E: Beschrijvende vragen

Geachte heer/mevrouw,

Onderstaande vragen zijn bedoeld om de relevante kenmerken van de onderzoeksgroep in beeld te krijgen.

1. Wat is uw geslacht? *

Man - Vrouw

2. Wat is uw leeftijd (in jaren)?

3. Ik geef vooral les in:*

Onderbouw / Bovenbouw / Evenredig verdeeld

* (omcirkel wat van toepassing is)

Appendix F: Screenshot Nvivo (Versie 12)

Appendix G: Initiele Codeboom

Appendix H: Definitieve Codeboom

Code	Definitie	Voorbeeld
OVERIG	Overige opmerkingen zonder aansluiting bij de onderzoeksvraag of het onderzoek.	-Nou, goeie vraag. -Ik hoop dat je er wat aan hebt. -Je wil niet weten hoe chaotisch dat allemaal verliep. -Uhm, jeetje...
BELEMMERINGEN		
BELEMMERENDE DYNAMIEKEN	Interacties tussen werkgever en werknemer die innovatief werkgedrag belemmeren.	
GEBREK AAN	Dynamieken tussen werkgever en werknemer waar in de interactie een gebrek aan is.	
AANSTURING	Er is een gebrek aan aansturing om innovatief werkgedrag te vertonen.	-Wat betreft het andere punt, het aansturen eigenlijk, de manier van aansturen op ons functioneren eigenlijk in het geheel. -Dus dan moet je als schoolleiding misschien ook wel kijken wat is belangrijk.
COMMUNICATIE	Geen communicatie of een onhandige manier van communiceren waardoor de wil om te innoveren belemmerd wordt	- Waar is daarin de communicatie met de betrokkenen. Of waar is informatie vooraf of het samen over iets nadenken. Als je nu kijkt dat het vwo en de bovenbouw niet doorgaat. Mijn mentorklas, 3 hv heeft daar veel mee te maken. - Ja, wat er eigenlijk een beetje gek was in dit hele verhaal was dat er niet echt werd gecommuniceerd met ons als docenten. Dus wij kwamen er allebei via via achter dat het de bedoeling was dat die uren naar de mentorlessen zouden gaan.
FEEDBACK	Het ontbreken van feedback vanuit de schoolleiding over het functioneren van een werknemer.	-Daar kon ik dus af en toe wat onzeker van worden, vooral in mijn eerste jaar. Ik hoorde helemaal niets of ik het nu wel of niet goed deed. Dan ga je bijna zoeken naar een bevestiging of je wel goed bezig bent. Af en toe is dat wel wat lastig. Je hoort soms vrij weinig.
INZET VAN KENNIS	Het ontbreken van expertise en kennis binnen de schoolleiding om werkzaamheden goed uit te voeren en innovatief werkgedrag te vertonen.	-Dus wel bepaalde beslissingen eerst overleggen. In het team zit genoeg expertise, bevraag die mensen eens voordat je beslist. Dat kan niet met alles, maar in geval van begeleiding van een leerling zou dat wel goed zijn. -Ik denk niet dat schoolleiding op dat vlak... inbrengt.
ONDERSTEUNING EN WAARDERING	De werkgever biedt GEEN ondersteuning en uit GEEN waardering aan de	-Op dit moment krijg ik geen ondersteuning of waardering. -Nee, ik vind er is geen aanspreek cultuur. Nee.

Code	Definitie	Voorbeeld
	werknemer. De kunde van de werknemer wordt niet op waarde geschat.	
SAMENWERKING	Weinig tot geen innovatief werkgedrag door het ontbreken van samenwerking.	<p>-Ja een beetje wel. Ik vind het wel een beetje het gevaar dat iedereen gewoon zijn eigen les volgens de regels met weinig onderlinge creativiteit.</p> <p>-Ik denk dat het heel goed zou zijn. Je zit als team weinig bij elkaar, maar de momenten dat je bij elkaar zit, en dat hoeft maar drie keer jaar te zijn; de start van het jaar, 1 januari en eind van het jaar.</p>
VERTROUWEN	Een gebrek aan wederzijds vertrouwen waardoor innovatief werkgedrag te belemmerd wordt.	<p>- Wantrouwen. Ja... en ... ik weet niet of dat in die situatie hier is. Of persoonlijk altijd zo is... Dat kan ik bij de meesten niet beoordelen. Maar, soms onderhuids wantrouwen.</p> <p>-Nou, ik denk dat er nu heel hard wordt aangestuurd maar dat het probleem daaronder niet wordt aangesproken, en het probleem daaronder heb ik ook neergelegd, dus dat is geen geheim, ik vind dat er een zwaar gebrek aan vertrouwen is.</p>
BELEMMERENDE FACTOREN	Een element of omstandigheid die het IWG belemmerd	
BELEID		
LEERLINGEN	De leerling als belemmering om innovatief werkgedrag te vertonen.	<p>-Doordat wij een doelgroep hebben die niet heel erg bekend staat om zijn innovatieve gedrag, juist baat heeft bij heel erg voorspelbaar gedrag en eigenlijk zoals het gisteren was moet het nu vandaag ook zijn.</p> <p>-Ja, je zit natuurlijk ook met de doelgroep, je merkt als je bijvoorbeeld met 3havo of 3hv als je van het boekje afwijkt dat heel veel leerlingen in paniek raken.</p>
PERSONEEL	Personeel als belemmering. Huidig personeel, evenals nieuw personeel en de capaciteit van het personeel om te kunnen vernieuwen.	<p>-Nou, ja dat klinkt misschien negatief. Maar niet iedereen kan dat. Iedereen heeft zo zijn kwaliteiten.</p> <p>-Dat ze toch moeten kijken, iemand die hier binnenkomt om te komen werken, stel maar eens de vraag in hoeverre ze open staan voor innovatie?</p>
REGELS EN PROCEDURES	Regels en procedures die het innovatief werkgedrag in de weg staan.	<p>- Maar klas 3 niet, want dan loop je heel snel tegen dingen aan die moeten. PTA's die moeten... die kun je niet anders maken.</p> <p>- Als het gaat om lesgeven is die ruimte er niet, want je moet je houden aan het directe instructiemodel en daardoor is er gelijk al veel minder ruimte voor vernieuwing.</p>

Code	Definitie	Voorbeeld
		- Bij alles wat we doen moeten we nadenken 'hoe past dit in het grote geheel?' en dat gebeurt niet.
CULTUUR	Interacties die te maken hebben met de arbeidscultuur van de organisatie	
ANGST	Angst belemmerd de mogelijkheid om te vernieuwen	- Ik mis dus de creativiteit een beetje, ik kijk wel 3 keer uit voordat ik iets anders ga bedenken, want misschien krijg ik er wel problemen mee. - Ja, ik kan me best voorstellen dat het voor andere mensen een onveilig gevoel kan geven. Ja, dat kan ik mij heel goed voorstellen.
GESCHIEDENIS	De geschiedenis van de organisatie of oud zeer belemmeren om te vernieuwen	-Nee... maar ik denk ook dat het komt doordat we uit een hele rumoerige periode komen. Waarin heel veel gebeurt. Waarin echt keuzes zijn gemaakt. -Nee, eigenlijk is dat al wel 7 jaar aan de gang, ik heb alle readers als grap bewaard en dan denk je wat is dit dan nu weer allemaal.
VERSCHIL OB EN BB	Verschillen tussen onderbouw en bovenbouw die het innovatief werkgedrag belemmeren bij of de bovenbouw of de onderbouw docenten van de organisatie.	-Ja, dat klopt wel. Ik ben ook wel beetje een jaloers op de manier van werken in de onderbouw. Ik denk dat dat veel sterker is komen te staan, zeg maar. -Ja, dat geeft veel meer druk en dan had je ook dat je in de ochtend dat je mensen even kort sprak, maar er was nog niet een scheiding in onder en bovenbouw.
FACILITEITEN	Faciliteiten die het innovatief werkgedrag belemmeren	
FINANCIEN	Geld als probleem belemmering voor het innovatief werkgedrag. Dingen kunnen niet omdat er geen geld is of omdat het niet vrijgemaakt kan worden.	-Dat vind ik niet leuk om te zeggen maar dat is toch wel een beetje tijd en geld. -Tijd vooral... maar geld weet ik niet. Geld dit jaar misschien wel. Maar vorige jaren had ik het gevoel dat geld geen probleem was.
GEBOUW	Het gebouw als belemmering voor het innovatief werkgedrag. Of door ruimtegebrek of door de staat van onderhoud of leeftijd van het gebouw.	-Dat is niet zozeer op het niveau van hoe wij werken, maar heeft meer te maken hoe het gebouw eruitziet. Ik vind het niet representatief voor een middelbare school. Als je kijkt naar onze praktijklokalen, die zijn niet updatend. -Ja gebouw, meer ruimte. Grotere ruimtes. Betere afsluiting van de lokalen. Als hij daar hoest, kan ik het hier horen. Dat soort dingen. Maar er zijn zoveel dingetjes die niet zomaar... geïnnoveerd zijn.
TIJD	Te weinig tijd (ruimte) voor innovatief werkgedrag krijgen	-Tijd vooral... maar geld weet ik niet. Geld dit jaar misschien wel. Maar vorige jaren had ik het gevoel dat geld geen probleem was.

INVLOED VAN DYNAMIEKEN EN FACTOREN OP INNOVATIEF WERKGEDRAG 47

Code	Definitie	Voorbeeld
		-Nou, er is weinig ruimte voor eerlijk gezegd, want dat klinkt heel onaardig en dat is helemaal niet wat een schoolleiding zou willen maar in de praktijk zie ik er weinig, hebben we daar allemaal te weinig ruimte daarvoor.
STIMULERINGEN		
STIMULERENDE DYNAMIEKEN	Interacties tussen werkgever en werknemer die innovatief werkgedrag stimuleren.	
AANSTURING	Stimulerende interacties waarbij werknemer aansturing krijgt om innovatief werkgedrag te vertonen.	-
FEEDBACK GEVEN	Door het geven van feedback door de schoolleiding aan elkaar wordt innovatief werkgedrag gestimuleerd.	-Ik zie het als een probleem, het is een kans dat het soms als iemand een deksel op zijn neus krijgt wat niet wenselijk is maar wat wel heel erg zinnig is of het nu een docent of een leerling is zonder dat we er teveel omheen draaien en iemand continue dingen blijven aanreiken waar die misschien niets mee wil doen. -Door me feedback te geven hoe ik iets beter zou kunnen doen, door me te complimenteren in iets wat ik goed heb gedaan.
OPDRACHT GEVEN	Werkgever geeft een opdracht om te vernieuwen aan de werknemer.	-Er worden opdrachten gegeven dan? Maar dat is meer ... waar wij de basis voor het werken moeten leggen... Er zijn overduidelijke opdrachten van wat er moet liggen. Dat moet wel klaargemaakt worden. -Nou misschien zou je moeten zeggen, maar dan ontnem je ook weer vrijheid, van nu gaan jullie met leerkracht hier gewoon aan werken.
VERTROUWEN		
VRAGEN	Werkgever stelt een vraag aan de werknemer om tot denken aan te zetten en mogelijk over te gaan tot innoveren.	-Er mogen ook wel eens kritische vragen gesteld worden of dat ze zeggen van nou, bepaalde bijscholing of interessante lezing gezien, is dat wat voor jullie. Dat zou wel fijn zijn. -Ja die vraag gaan we stellen. Dat iemand binnen onze sectie daar tijd voor krijgt.
COMMUNICATIE	Door een heldere communicatie en door overleg met de schoolleiding wordt het innovatief werkgedrag gestimuleerd.	-Nou, ik denk dat ze ons wel op de hoogte brengen van de belangrijke zaken. -Maar er wordt toch zoveel als mogelijk op toezicht gehouden. Dat je niet over de maand wordt belast. Je wordt vriendelijk bejegend. De vorm van humor sluit erg aan bij mij. Dus dat... dat maakt het altijd makkelijk. -Nou, in eerste instantie kom je met elkaar in gesprek.

Code	Definitie	Voorbeeld
OPEN	<p>De werkgever is benaderbaar en staat daarmee open voor ideeën om te innoveren en reageert ook passend.</p> <p>De werkgever is toegankelijk en gemakkelijk bereikbaar.</p> <p>De deur is open en ze nemen te tijd om naar de werknemer te luisteren.</p>	<p>-En dan moet je altijd met de eerste ideeën inlopen en alles plat praten. Ik heb die informatie nodig. Dus daar zijn ze heel open voor.</p> <p>-Ja, dat vind ik wel. Denk dat dat heel belangrijk is. Want je wil als werknemer gehoord worden. En bijvoorbeeld met een klacht of een situatie dat er wel iets mee gedaan wordt.</p> <p>-Ja en ik merk dat ik heel vaak... niet eens om advies vraag, maar dat ik bij Nico ook heel vaak kan binnenlopen en zeg: dit is de situatie en als ik het kan ventileren dan is het ook goed.</p> <p>-Jawel, toegankelijk ook wel.</p>
REGELMATIG CONTACT	<p>Door regelmatig en intensief contact stimuleert de werkgever het innovatief werkgedrag van het personeel.</p>	<p>-Dus we hebben toen heel veel gesprekken gevoerd met de schoolleiding, om te zorgen dat die uren wel voor kunst beschikbaar bleven.</p> <p>-het is zo normaal dat ik even bij de schoolleiding zit op een donderdag, of dat ik om de 6 tot 8 weken een gesprek heb.</p>
TRANSPARANTIE	<p>De werkgever is transparant in de besluitvorming en processen.</p>	<p>-Ja, ik vind de schoolleiding transparant. En die ervaring is er niet echt, maar ik denk wel dat ze dat zijn.</p> <p>-Ja transparantie van zichzelf, maar ook de ideeën die daar zijn ook echt gehonoreerd worden en toegelaten worden.</p>
INZET VAN KENNIS	<p>De werkgever als expert of kennisbron voor de werknemer. Ook expert in het proces.</p>	<p>-Ik zie de schoolleiding als iemand die leidinggeeft. Niet per se dat ze alles weten, maar wel dat ze met je mee kunnen denken.</p> <p>-als je bijvoorbeeld die Beroepenbeurs of een uitje of zo moet dan moet je ook altijd aan verzekeringen, welke stappen moet ik in welke volgorde zetten?</p>
ONDERSTEUNING EN WAARDERING	<p>De werkgever biedt ondersteuning en uit waardering aan de werknemer. De kunde van de werknemer wordt op waarde geschat.</p>	<p>-maar ik geloof wel dat dat door de schoolleiding wordt gewaardeerd.</p> <p>-Je krijgt ook gewoon positieve feedback. Als het maar iets kleins is.</p>
STIMULERENDE FACTOREN	<p>Elementen of omstandigheden die het IWG van medewerkers stimuleren</p>	
INNOVEREN ALS KARAKTER	<p>Karakter eigenschappen van de werknemer die volgens de werknemer belangrijk zijn om te innoveren.</p>	<p>-Dat is meer karakter. Als ik dingetjes voorbereid of een flitsend idee heb...</p>
INTRINSIEKE MOTIVATIE	<p>Intrinsieke motivatie -Het moet uit jezelf komen, motivatie -Kom maar met een voorstel dan kijken we er naar</p>	<p>- Ik denk niet dat schoolleiding mij per definitie motiveert om te vernieuwen.</p>

Code	Definitie	Voorbeeld
		<p>-Maar we hebben toch besloten dat we het wel heel graag wilden behouden. Ja en toen zijn we zelf maar...</p> <p>-Nee, dit is eigenlijk echt van onszelf.</p>
VRIJHEID EN AUTONOMIE	Vrijheid en autonomie gegeven door de werkgever aan de werknemer.	<p>-Weet ik niet, volgens mij kunnen ze het heel goed managen, maar ik denk dat ze ons heel veel de ruimte geven om dat toe te staan.</p> <p>-Ik vind, we hebben dan met zijn drieën wel gesprek over met Nico over gehad. Hij is er voorstander van en laat ons heel vrij erin. Het wordt niet opgelegd hoe het moet. Dat vinden we wel heel prettig dat we daar ons eigen pad... dat we zelfinitiatieven in mogen nemen.</p>
AANBEVELINGEN	Een voorbeeld van een wens, tip of aanbeveling waardoor de geïnterviewde denkt dat dat tot meer innovatie zou kunnen leiden.	<p>- Nou ja, het zou bijvoorbeeld mooi zijn. Daar hadden we het gisteren toevallig ook over. Concreet gezien ... een studiedag. Alleen met de sectie zou voor ons ideaal zijn. Gewoon 1 dagje knallen. Een vakgroep studiedag.</p> <p>- Het zou helemaal niet slecht zijn als de schoolleiding en ortho's meer zelf voor de klas staan. Dat ze ook eens, hoeft echt niet elke week te zijn, maar dat ze een realiteitscheck krijgen.</p> <p>- vernieuwing door samenwerking. Dan heb je dat ook als je het over feedback gaat hebben.</p>
VOORSTELLEN	De introductie door de geïnterviewde	<p>- Ja, ik ben via mijn Lio stage terecht gekomen, ik heb hiervoor in het regulier onderwijs stage gelopen en ik heb een broertje die autistisch is dus het leek mij heel erg mooi om in het speciaal onderwijs mijn laatste stage te lopen en dat is heel erg goed bevallen en ben hier nooit meer weg gegaan. Dit is mijn vierde volledige jaar en dit bevalt me ontzettend goed.</p>

Appendix I: Resultaten en references

Code	Participanten (n=17)	Aantal keer code toegekend
OVERIG	17	350
BELEMMERINGEN	14	204
BELEMMERENDE DYNAMIEKEN	17	143
GEBREK AAN	17	178
AANSTURING	14	54
COMMUNICATIE	15	58
FEEDBACK	8	12
INZET VAN KENNIS	12	34
ONDERSTEUNING EN WAARDERING	6	15
SAMENWERKING	14	45
VERTROUWEN	9	21
BELEMMERENDE FACTOREN	16	139
BELEID	14	68
LEERLINGEN	8	21
PERSONEEL	9	17
REGELS EN PROCEDURES	11	33
CULTUUR	11	36
ANGST	9	13
GESCHIEDENIS	5	13
VERSCHIL OB EN BB	7	12
FACILITEITEN	15	69
FINANCIEN	10	26
GEBOUW	3	7
TIJD	12	62
STIMULERINGEN	17	275
STIMULERENDE DYNAMIEKEN	17	206
AANSTURING	15	60
FEEDBACK GEVEN	4	8

INVLOED VAN DYNAMIEKEN EN FACTOREN OP INNOVATIEF WERKGEDRAG 51

Code	Participanten (n=17)	Aantal keer code toegekend
OPDRACHT GEVEN	13	37
VERTROUWEN	10	25
VRAGEN	8	14
COMMUNICATIE	15	66
OPEN	12	36
REGELMATIG CONTACT	6	11
TRANSPARANTIE	13	29
INZET VAN KENNIS	13	20
ONDERSTEUNING EN WAARDERING	16	91
STIMULERENDE FACTOREN	16	65
INNOVEREN ALS KARAKTER	6	10
INTRINSIEKE MOTIVATIE	14	37
VRIJHEID EN AUTONOMIE	8	18
AANBEVELINGEN	13	53
VOORSTELLEN	17	31

Appendix J: Risicoanalyse

Voor dit onderzoek kunnen op verschillende momenten risico's ontstaan. Ik zal de risico's aan de hand van verschillende thema's bespreken. Deze thema's zijn: het onderzoeksdesign, de participanten, de instrumenten, en de analyse.

Onderzoeksdesign. Het onderzoeksdesign heeft als risico dat het van de medewerkers wat tijd vraagt die ze wel vrij moeten willen maken. Mocht het zo zijn dat deze ruimte er niet is dan kan dit betekenen dat niet alle participanten reageren. Hiervoor is ruimte om de deadline voor het reageren te verlengen met twee weken zodat de dataverzameling geen probleem meer is.

Participanten. De participanten hebben mogelijk weerstand tegen het onderzoek omdat ze zich mogelijk persoonlijk aangevallen voelen wanneer ze vragen moeten beantwoorden over innovatief werkgedrag. Het kan zijn dat de medewerkers zich hier niet prettig bij voelen. Om dit op te lossen is het mogelijk dat de onderzoeker in overleg met het managementteam een brief of email stuurt met nadere uitleg over het onderzoek. De kans dat dit voor dit onderzoek een risico zal worden is klein.

De instrumenten. Er is een mogelijkheid dat de instrumenten zoals beschreven in de methode, geen bruikbaar resultaat opleveren. Dit kan een risico zijn maar kan worden ondervangen door dan de interviews te veranderen en meer waarde daaraan toe te kennen en nog dieper op de inhoud door te vragen. Dit kan wel grotere gevolgen hebben voor het gehele onderzoek, echter acht ik de kans klein dat dit risico waarheid wordt ook klein.

De analyse. Bij de analyse is het risico dat het transcriberen erg tijdsintensief is. In dit onderzoek zullen 24 mensen geïnterviewd worden en zullen alle interviews ook uitgeschreven moeten worden om te kunnen analyseren. Mocht het zo zijn dat de

tijdsinvestering voor de analyse meer tijd vragen dan er aanwezig is dan is het mogelijk gebruik te maken van een bedrijf en hiervoor tegen betaling de uitwerking te laten doen. De kans is aanwezig dat dit risico werkelijkheid zal worden.

Appendix K: FETC FORM