



Universiteit Utrecht

**Arbeids- en Organisationspsychologie
Faculteit Sociale Wetenschappen**

Innovatieparadox bij sociale diensten.

De relatie tussen innovatie, zelfregulatie en prestatie in de publieke sector.

**Tessa Drent - 3537900
Februari 2011**

Prof. Dr. Roland Blonk
Begeleider Universiteit Utrecht/TNO

Prof. Dr. Wilmar Schaufeli
Tweede beoordelaar

Innovatieparadox bij sociale diensten.

De relatie tussen innovatie, zelfregulatie en prestatie in de publieke sector.

Tessa Drent

In 2004 is in Nederland de Wet Werk en Bijstand (WWB) ingevoerd. Gemeenten dienen sindsdien zelf te bepalen op welke manier cliënten het beste naar werk begeleid kunnen worden. Deze verschuiving naar een meer ondernemend karakter van de sociale dienst zou moeten leiden tot een effectievere uitvoering van de WWB. Om inzicht te krijgen in welke factoren een rol spelen bij de ontwikkeling van het bijstandsvolume van gemeenten is TNO Arbeid een onderzoek gestart naar de prestatie van sociale diensten in Nederland. In dit onderzoek is de relatie tussen innovatie, klimaat voor initiatief, zelfregulatie van de leidinggevende en prestatie van de sociale dienst onderzocht. Leidinggevenden van 49 Nederlandse hebben onze vragenlijst ingevuld. Uit de resultaten kwam naar voren dat een betere prestatie van de sociale dienst samenhangt met innovatie en een preventiefocus van de leidinggevende.

Trefwoorden: sociale dienst, WWB, innovatie, zelfregulatie, organisatieprestatie

1 Inleiding

In 2004 is in Nederland de Wet Werk en Bijstand (WWB) ingevoerd. De WWB regelt in Nederland de ondersteuning bij arbeidsinschakeling en bijstand voor mensen die weinig of geen inkomen hebben en weinig of geen vermogen (SZW, 2010). Deze wet verving de Algemene Bijstandswet (ABW) die sinds 1963 van kracht was. Een belangrijke verandering van de WWB ten opzichte van de ABW is dat gemeenten bijstandsuitkeringen niet langer bij het Rijk kunnen declareren. In plaats daarvan krijgen gemeenten van de rijksoverheid een budget waaruit de bijstandsuitgaven bekostigd moeten worden (Inkomensdeel) en een budget om uitkeringsgerechtigden te begeleiden naar een baan (Werkdeel) (Stegeman & Van Vuren, 2006). Wanneer er een overschot is op deze budgetten mogen de gemeenten dit zelf houden, tekorten moeten zij zelf bijleggen. Hierdoor hebben de gemeenten er financieel belang bij om zo weinig mogelijk instroom in de bijstand te hebben en zo veel mogelijk uitstroom.

Het doel van de verschuiving naar een meer ondernemend karakter van de gemeentelijke sociale dienst zou moeten leiden tot een effectievere uitvoering van de WWB. Uit onderzoek van het CBS (2010) blijkt dat er sinds de invoering van de WWB in 2004 een daling van het aantal bijstandsuitkeringen plaatsvond. Ook het CPB (Stegeman & Van Vuren, 2006) concludeerde dat het nieuwe beleid ertoe heeft geleid dat minder mensen in de bijstand terecht komen en dat er meer mensen de bijstand verlaten. Het NICI (2008) noemde onder andere een effectiever poortwachters- en handhavingsbeleid en een efficiëntere bedrijfsvoering als redenen voor de daling van het aantal bijstandsgerechtigden. Sinds de kredietcrisis in 2008 is het aantal bijstandsuitkeringen echter weer gestegen.

Ondanks deze veranderingen zijn er grote verschillen in relatieve omvang van het bijstandsvolume tussen gemeenten (Stichting Atlas voor Gemeenten & Centrum voor Arbeid en Beleid, 2008). Deze verschillen worden gedeeltelijk verklaard door de kansen op de arbeidsmarkt en de samenstelling van de beroepsbevolking. Deze omstandigheden verklaren het verschil in bijstandsvolume echter niet helemaal. Om

inzicht te krijgen in welke andere factoren een rol spelen bij de ontwikkeling van het bijstandsvolume van gemeenten is TNO Arbeid een onderzoek gestart naar de prestatie van sociale diensten in Nederland. Het doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in welke organisatiekenmerken samenhangen met de effectiviteit van de sociale diensten. Deze kennis kan worden toegepast om de sociale diensten effectiever en efficiënter te maken waardoor meer bijstandsgerechtigden sneller aan werk geholpen kunnen worden.

In de literatuur komt het toenemende belang van innovatie bij organisatiesucces naar voren (Damanpour, 1991; Gopalakrishnan, 2000; Hitt, Hoskisson, Johnson & Moesel, 1996). Innovatie is het maken, ontwikkelen en implementeren van nieuwe ideeën en gedrag (Damanpour, 1991). Vanwege de nieuwe WWB wetgeving en daarmee de verschuiving naar een meer ondernemend karakter van de sociale dienst, staat innovatie in dit onderzoek centraal. Daarnaast richten we ons op twee andere factoren, namelijk 'klimaat voor initiatief' (Baer & Frese, 2003) en 'zelfregulatie van de leidinggevende' (Higgins, 1997). In diverse onderzoeken komt naar voren dat beide factoren van invloed kunnen zijn op organisatiesucces (Baer & Frese, 2003; Wall, Jackson & Davids, 1992). Het voorgaande leidt tot de volgende onderzoeksvraag: Wat is de relatie tussen 'innovatie', 'klimaat voor initiatief' en 'zelfregulatie van de leidinggevende' en de prestatie van de sociale dienst?

2 Theoretisch kader

2.1 Innovatie

Innovatie wordt gezien als een belangrijke uitdaging voor hedendaagse organisaties (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2005). Om competitief voordeel te ontwikkelen wordt het steeds belangrijker voor organisaties om zich continue te vernieuwen en hun werkprocessen te verbeteren (De Jong en Den Hartog, 2007; Volberda, 1998). Waar innovatief gedrag eerst nog gezien werd als ongepast, wordt het nu steeds meer ingezet door organisaties om te kunnen blijven concurreren in een snel veranderende omgeving. (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004). Niet alleen technologische innovaties zijn van belang, maar ook sociale innovaties. Waar technische innovatie gericht is op nieuwe producten en diensten, is sociale innovatie gericht op het vernieuwen van werkprocessen en werkwijzen, bestaande uit management, organisatie en arbeidsaspecten (Volberda, van den Bosch & Jansen, 2005).

Innovatie wordt gezien als een belangrijke bron van organisatiesucces (Mone, McKinley, & Barker, 1998) en verschillende studies hebben aangetoond dat organisaties met een hoge mate van innovatie bovengemiddelde prestaties behalen (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2005). In een meta-analyse van Bowen, Rostami en Steel (2010) is relatie tussen innovatie en organisatiesucces onderzocht. De onderzoekers concludeerden dat innovatie en het prestatievermogen van organisaties positief met elkaar samenhangt. De Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 (Volberda, van den Bosch & Jansen, 2005) laat zien dat innovatie gerelateerd is aan hogere rendabiliteit, omzetgroei, winstgroei, groei van marktaandeel en klanttevredenheid. Innovativiteit blijkt een cruciale factor te zijn bij het verbeteren van organisatieprestaties binnen het Nederlandse bedrijfsleven.

Niet alleen in de private sector wordt innovatie steeds belangrijker. Door de snel veranderende samenleving en complexe maatschappelijke problemen (Alexander, 2000; Carlopio, 1998; Osborne, 1998) zijn ook in de publieke sector flexibiliteit en openheid voor verandering belangrijke thema's geworden (Parry & Proctor-Thomson,

2003). Ook Valle (1999) stelt dat de focus van de publieke sector meer zou moeten liggen op het ontwikkelen van een adaptieve en innovatieve cultuur.

Anders dan de commerciële sector, heeft de publieke sector te maken met een paradox. Terwijl het voor de overheid aan de ene kant belangrijk is om te blijven vernieuwen, is het aan de andere kant van belang om een focus te houden op stabiliteit en procedures die nodig zijn om een goede service te leveren (Parry & Proctor-Thomson, 2003). Uit onderzoek blijkt echter dat innovatie in de publieke sector wel degelijk betere prestaties oplevert (Bezemer, Volberda, van den Bosch & Jansen, 2006; Coulsen-Thomas, 1998).

Met de invoering van de WWB kunnen sociale diensten bijstandsuitkeringen niet langer bij het Rijk declareren, maar ontvangen zij een budget om de bijstandsuitgaven te bekostigen. De sociale diensten hebben er nu financieel belang bij om de uitvoering van de WWB effectiever te maken. Onder andere door het vernieuwen en verbeteren van werkprocessen zou een hogere uitstroom bereikt kunnen worden. Innovatief vermogen zou hierbij een belangrijke rol kunnen spelen. Wij verwachten daarom dat innovatie leidt tot een betere prestatie van de sociale dienst.

Hypothese 1: Innovatie heeft een positieve relatie met de prestatie van de sociale dienst

2.2 Klimaat voor initiatief

Om problemen in organisaties voor te zijn moeten medewerkers pro-actief kunnen handelen (Parker, 1998). Uit onderzoek van Wall, Jackson en Davids (1992) bleek dat proactieve medewerkers beter presteren omdat zij voorkomen dat er negatieve dingen gebeuren, omdat zij beter plannen en actiever zijn in het verkrijgen van belangrijke informatie. Om pro-actief te kunnen zijn, is een klimaat van initiatief van groot belang (Baer & Frese, 2003). In een organisatie waar een klimaat voor initiatief heerst, worden medewerkers aangemoedigd en gesteund om een proactieve houding aan te nemen en initiatief te tonen. Dit leidt vervolgens tot nieuwe ideeën en een betere implementatie van innovaties (Baer & Frese, 2003).

Naast dat initiatief tonen op individueel niveau gerelateerd is aan een betere prestatie (Crant, 1995; Seibert, Crant & Kraimer, 1999; Wall, Jackson & Davids 1992) bleek uit het onderzoek van Baer en Frese (2003) dat een klimaat voor initiatief ook leidt tot betere bedrijfsprestaties. Zij onderzochten de relatie tussen klimaat voor initiatief en de prestatie van 47 middelgrote Duitse organisaties. Uit het onderzoek kwam naar voren dat bedrijven die hun personeel aanmoedigen tot pro-actief gedrag meer succesvol zijn. Wij verwachten daarom dat een klimaat voor initiatief samenhangt met een hogere prestatie van de sociale dienst.

Hypothese 2: Klimaat voor initiatief heeft een positieve relatie met prestatie van de sociale dienst.

2.3 Zelfregulatie leidinggevende

Volgens de Regulatory Focus Theory van Higgins (1997) zijn er twee verschillende zelfregulatie-strategieën: een promotiefocus en een preventiefocus. De strategieën verschillen in gewenste einddoelen, namelijk doelen gerelateerd aan vooruitgang en groei, en doelen gerelateerd aan veiligheid en bescherming (Lieberman, Idson, Camacho & Higgins, 1999). Personen met een promotiefocus laten zich leiden door wensen en idealen en zijn gericht op het bereiken daarvan. Personen met een preventiefocus laten zich meer leiden door verplichtingen en verantwoordelijkheden

en zijn gericht op het bereiken van veiligheid (Shah, Higgings & Friedman, 1998). De regulatory focus theory stelt dat personen met een promotiefocus en personen met een preventiefocus verschillen in strategie waarmee zij hun einddoel bereiken. Personen die promotie georiënteerd zijn hebben een strategie gericht op het benaderen van een bepaald doel of situatie. Personen met een preventiefocus daarentegen, zijn meer gericht op het vermijden van fouten om het einddoel (veiligheid) te bereiken (Lieberman et al., 1999).

In een onderzoek van Wallace en Chen (2006) kwam naar voren dat zowel een promotiefocus als een preventiefocus relevant zijn bij bedrijfsprestaties. Het bleek dat een promotiefocus positief gerelateerd was aan de prestatie op 'productiviteitstaken' (waarbij kwantiteit en snelheid belangrijk waren) en negatief gerelateerd aan de prestatie op 'veiligheidstaken' (waarbij het accuraat nakomen van regels centraal stond). Voor preventiefocus gelde het omgekeerde, namelijk dat een preventiefocus negatief gerelateerd was aan de prestatie op productiviteitstaken en positief gerelateerd aan de prestatie op veiligheidstaken. Ook uit onderzoek van Stam, Knippenberg en Wisse (2009) bleek dat beide foci een positief effect kunnen hebben op de prestatie van individuen.

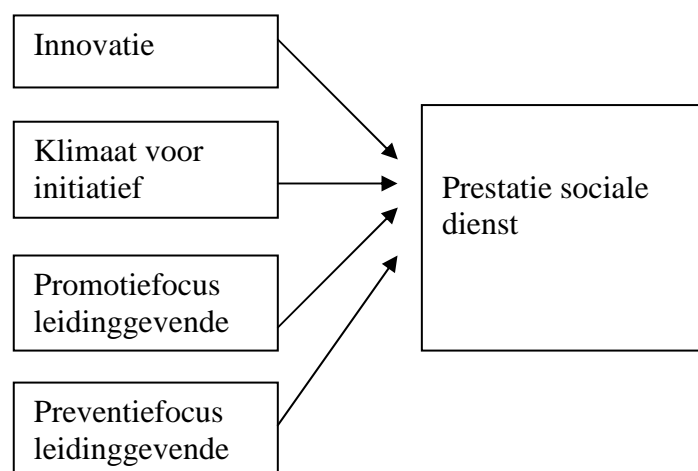
Terwijl het in de publieke sector aan de ene kant van belang is dat men zich aan de regels en procedures houdt (Parry & Proctor-Thomson, 2003), is het aan de andere kant steeds belangrijker geworden om het bestaande beleid te veranderen en procedures en werkwijzen te verbeteren (Brown, 2010). Wij verwachten daarom dat de sociale diensten zowel baat kunnen hebben bij leidinggevendenden met een preventiefocus als leidinggevendenden met een promotiefocus.

Hypothese 3a: Een promotiefocus van de leidinggevende heeft een positieve relatie met prestatie van de sociale dienst.

Hypothese 3b: Een preventiefocus van de leidinggevende heeft een positieve relatie met prestatie van een sociale dienst.

2.4 Het onderzoeksmodel

Hieronder staat het volledige onderzoeksmodel weergegeven zoals deze zal worden onderzocht.



Kort samengevat zullen wij de relatie onderzoeken tussen innovatie en prestatie, klimaat voor initiatief en prestatie en de zelfregulatie van de leidinggevende en prestatie.

3 Methode

3.1 Procedure en onderzoeksgroep

In de periode van mei tot en met november 2010 zijn leidinggevenden van 160 Nederlandse sociale diensten van verschillende grootte benaderd. Wanneer de leidinggevende had toegezegd, ontving deze een mail met daarin de link naar onze online vragenlijst. Vervolgens werd de leidinggevenden gevraagd enkele gegevens met betrekking tot de prestatie van de betreffende dienst te leveren.

De onderzoeksgroep bestaat uit 64 leidinggevenden (44 mannen en 20 vrouwen) van 49 sociale diensten. Het betreft zowel afdelingshoofden, teamleiders als beleidsmedewerkers. De gemeenten die aangaven niet te willen deelnemen gaven voornamelijk als reden dat zij te druk waren, al aan een ander onderzoek meededen of in het geheel niet (meer) aan onderzoeken mee wilden doen. Van acht sociale diensten deden meerdere leidinggevenden mee, van 37 diensten deed één leidinggevende mee. De gemiddelde leeftijd is 49,69 jaar. 93,8% van de onderzoeksgroep werkt 36 uur of meer en de overgrote meerderheid (76,6%) heeft een HBO opleidingsniveau.

3.2 Meetinstrumenten onafhankelijke variabelen

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een online vragenlijst. Deze vragenlijst bevatte onder andere vragen over demografische kenmerken, innovatie, klimaat voor initiatief en de 'regulatory focus'. Het invullen van de vragenlijst nam ongeveer 25 minuten in beslag.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande schalen uit de literatuur. Uit deze schalen is een selectie gemaakt uit de items, om deze toe te kunnen passen in de publieke sector. De antwoordcategorieën van de vragen liepen uiteen van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens). Alle items staan weergegeven in de appendix.

Voor de variabele *innovatie* is gebruik gemaakt van de schaal van Jansen, Van den Bosch en Volberda (2006). De schaal is gereduceerd tot een 7-item schaal. Deze schaal bevat zowel exploratieve (ontwikkelen van nieuwe diensten en werkwijzen) als exploitatieve (verbeteren van huidige diensten en werkwijzen) aspecten van innovatie. Een voorbeeldvraag van exploratieve innovatie ($\alpha = 0.81$) is: 'Onze organisatie bedenkt regelmatig nieuwe diensten en werkwijzen'. Een voorbeeldvraag van exploitatieve innovatie ($\alpha = 0.74$) is: 'Wij verbeteren onze werkwijzen en diensten door kleine wijzigingen aan te brengen'.

Voor de variabele *klimaat voor initiatief* is gebruik gemaakt van de schaal van Baer en Frese (2003). Deze schaal komt voort uit een 7-item schaal van Frese, Fay, Hilburger, Leng en Tag (1997). Origineel was dit een schaal om initiatief nemen op individueel niveau te meten. Baer en Frese hebben de schaal omgezet om deze te kunnen gebruiken op organisatieniveau. Voor het huidige onderzoek is de schaal gereduceerd tot een 5-item schaal ($\alpha = 0.77$). Een voorbeeld hiervan is: 'De medewerkers van onze organisatie pakken problemen actief aan'.

Voor de variabele *regulatory focus* is gebruik gemaakt van de schaal van Lockwood, Jordan en Kunda (2002). De schaal bestaat uit twee subschalen, namelijk preventiefocus ($\alpha = 0.76$) en promotiefocus ($\alpha = 0.73$). Een voorbeeldvraag van preventiefocus is: 'Ik ben er over het algemeen op gericht negatieve gebeurtenissen in

mijn werk te vermijden'. Een voorbeeldvraag van promotiefocus is: 'Ik stel me vaak voor hoe ik mijn idealen en ambities in mijn werk kan realiseren'.

3.3 Afhankelijke variabele

De *prestatie* van de sociale diensten is gemeten op twee verschillende manieren. Ten eerste werd in de vragenlijst aan de leidinggevenden gevraagd aan te geven hoe hun sociale dienst presteert. Hiervoor is gebruik gemaakt van de 2-item schaal van Jaworski & Kohli (1993). De correlatie tussen beide items is 0,40 ($p < .01$). Ten tweede is aan de sociale diensten gevraagd om enkele prestatiegegevens van hun organisatie te leveren. Dit zijn in- en uitstroom, verblijfsduur in de bijstand en het aantal afgewezen aanvragen. Voor de prestatie van de sociale diensten is gekeken naar de uitstroom van cliënten uit de WWB als percentage van het gehele WWB-bestand. De uitstroom is een belangrijke indicatie voor de prestatie van een sociale dienst omdat het aangeeft hoeveel cliënten daadwerkelijk de WWB verlaten.

In eerste instantie hebben wij de sociale diensten gevraagd om de Benchmark WWB van StimulanSZ. In deze Benchmark staan de prestatiegegevens weergegeven. Wanneer de sociale diensten aangaven niet in het bezit te zijn van de Benchmark, vroegen wij hen deze gegevens zelf aan te leveren. Hoewel getracht is de data zo zuiver mogelijk te houden, bleek na bestudering van de Benchmarks en na contact met de sociale diensten dat er mogelijk ruis in de uitstroomdata zit. Om deze reden, en vanwege de lage betrouwbaarheid van de zelfgerapporteerde prestatie, is ervoor gekozen om de beide prestatie-maten samen te nemen. De correlatie tussen beide variabelen is 0.38 ($p = .01$). Door middel van een factoranalyse is onderzocht of beide variabelen daadwerkelijk samengevoegd konden worden. Uit deze analyse bleek dat beide prestatie-maten op één factor laden en dat deze factor 69.14 % van de variantie verklaard. Vervolgens zijn de scores op beide variabelen gestandaardiseerd en samengevoegd.

3.4 Statistische analyse

In de meeste gevallen heeft per sociale dienst één leidinggevende de vragenlijst ingevuld, in enkele gevallen hebben er echter meerdere leidinggevenden de vragenlijst ingevuld. De analyse is daarom gedaan op het niveau van de sociale dienst. Wanneer er meerdere leidinggevenden bij een dienst mee deden, is het gemiddelde van hun antwoorden genomen. De data zijn geanalyseerd door middel van multi-pele regressie.

4 Resultaten

4.1 Correlaties

Om zicht te krijgen op de wijze waarop de variabelen onderling samenhangen zijn correlaties berekend. In tabel 1 staat een overzicht van alle gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onafhankelijke variabelen. Hierin is te zien dat de onafhankelijke variabelen onderling niet correleren.

4.2 Multi-pele regressieanalyse

Om de hypotheses en het onderzoeksmodel te testen is gebruik gemaakt van multi-pele regressieanalyse. Hierbij zijn in blok 1 percentage instroom, percentage bijstandsccliënten die langer dan vijf jaar in de bijstand zitten, percentage afgewezen aanvragen en aantal medewerkers meegenomen als controlevariabelen. In blok 2 zijn de onafhankelijke variabelen innovatie, preventiefocus en promotiefocus ingevoerd.

Tabel 1 Correlatiematrix met gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen alle variabelen (N=49)

	M	SD	Klimaat v. initiatief	Preventie Focus	Promotie Focus	Innovatie
Klimaat v. initiatief	3.26	.50	-			
Preventie Focus	2.41	.45	-.08	-		
Promotie Focus	3.36	.43	-.11	-.16	-	
Innovatie	3.57	.42	.23	-.11	.15	-

Tabel 2 Resultaten multiële regressieanalyse met prestatie als afhankelijke variabele (N=49)

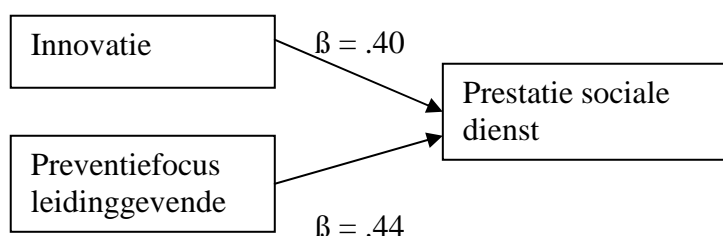
	B	SE B	β	R ²	Adj. R ²
Blok 1				.37	.29
Instroom	.01	.02	.05		
Verblijfsduur > 5 jaar	.02	.01	.28		
Afgewezen aanvragen	-.04	.02	-.43		
Aantal medewerkers	.00	.00	-.31		
Blok 2				.70	.61
Instroom	.01	.02	.09		
Verblijfsduur > 5 jaar	.01	.01	.21		
Afgewezen aanvragen	-.01	.02	-.08		
Aantal medewerkers	-.00	.00	-.45*		
Klimaat voor initiatief	.14	.20	.08		
Preventiefocus	.83	.20	.44**		
Promotiefocus	-.19	.22	-.10		
Innovatie	.77	.23	.40**		

* $p < .05$ ** $p < .01$

In tabel 2 staan de resultaten van de regressieanalyse. Hierin is te zien dat de controlevariabelen 29% van de variantie verklaren in prestatie. De bètagewichten van de controlevariabelen zijn allen niet significant. Wanneer in blok 2 de onafhankelijke variabelen zijn toegevoegd stijgt de verklaarde variantie met 32% naar 61% en wordt het aantal medewerkers wel significant. Tevens is in tabel 2 te zien dat klimaat voor initiatief ($\beta = .08$, $p > .05$) en promotiefocus ($\beta = -.10$, $p > .05$) geen significant effect hebben op prestatie. Hypothese 2 en 3a worden derhalve verworpen. Er bestaat echter wel een positief significante relatie tussen innovatie en prestatie ($\beta = .40$, $p < .01$) en preventiefocus en prestatie ($\beta = .44$, $p < .01$). Dit resultaat wijst er op dat innovatie en een preventiefocus van de leidinggevende goede voorspellers zijn voor prestatie.

Hypothese 1 (Innovatie leidt tot een betere prestatie van de sociale dienst) en hypothese 3b (Een preventiefocus van de leidinggevende leidt tot een hogere prestatie van een sociale dienst) worden hiermee bevestigd.

Op basis van de resultaten is het volgende model opgesteld:



5 Discussie

5.1 Conclusies

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de relatie tussen innovatie, klimaat voor initiatief, zelfregulatie van de leidinggevende en prestatie van sociale diensten. Leidinggevend van 49 sociale diensten uit verschillende gemeenten hebben onze vragenlijst ingevuld.

De eerste hypothese luidde: 'Innovatie heeft een positieve relatie met de prestatie van de sociale dienst'. Deze hypothese kan worden bevestigd. Uit de resultaten kwam naar voren dat innovatie een belangrijke voorspeller is voor de prestatie van de sociale dienst. Sociale diensten die regelmatig nieuwe werkwijzen bedenken en huidige diensten verbeteren, hebben een hoger prestatieniveau dan sociale diensten die dat minder doen. Parry & Proctor-Thomson (2003) stelden al dat het ook voor de publieke sector steeds belangrijker wordt om flexibel te zijn en open te staan voor verandering. Ook in Brown (2010) wordt genoemd dat innovatie in de publieke sector een belangrijke bijdrage kan leveren aan de toenemende uitdagingen van deze tijd. Dit wordt bevestigd door onze resultaten.

De tweede hypothese, waarin werd verwacht dat een klimaat voor initiatief onder de medewerkers leidt tot een hogere prestatie, werd door onze resultaten niet bevestigd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de medewerkers van de sociale diensten weinig pro-actief gedrag laten zien. Uit onderzoek blijkt dat mensen die sterk risicovermijdend zijn, het aantrekkelijk vinden om in de publieke sector te werken (Bellante & Link, 1981; Buurman, Dur & Van den Bossche, 2009) en de publieke sector meer risicomijdend is dan de private sector (Hull & Lio, 2006). Ook wordt initiatief nemen op de korte termijn niet altijd verwelkomd en daarmee ontmoedigd, omdat het de routine doorbreekt (Baer & Frese, 2003).

Met de derde hypothese is de relatie tussen zelfregulatie van de leidinggevende en prestatie onderzocht. Wij verwachtten dat zowel een promotiefocus als een preventiefocus leidt tot een hogere prestatie van de sociale dienst. Uit de resultaten bleek dat een promotiefocus geen significante relatie heeft met prestatie. Preventiefocus blijkt echter wel een significante voorspeller voor prestatie te zijn. Sociale diensten waar de leidinggevend zich laten leiden door verplichtingen en verantwoordelijkheden, leveren betere prestaties. Hypothese 3a kan hiermee niet bevestigd worden, hypothese 3b wordt wel bevestigd door onze resultaten.

De resultaten uit ons onderzoek wijzen er op dat het voor sociale diensten belangrijk is om innovatief te zijn. Dit sluit aan bij eerdere studies over het belang van innovatie in de publieke sector (Moon & DeLeon, 2001; Jaskyte & Dressler, 2005; Brown, 2010; Valle, 1999). Met de invoering van de WWB in 2004, is er veel veranderd bij de sociale diensten. De nieuwe wet maakt het voor de sociale diensten financieel aantrekkelijker om de uitvoering van de WWB effectiever te maken. Volgens Cohen (1999) is innovatie vereist bij een effectieve aanpassing op veranderende omstandigheden. Onze bevindingen sluiten hier bij aan.

Daarnaast blijkt uit ons onderzoek dat sociale diensten waar leidinggevend een preventiefocus hebben beter presteren. Dit komt overeen met eerder onderzoek door Wallace & Chen (2006). Zij vonden dat personen met een preventiefocus goed presteerden op taken waarbij accuraatheid en het volgen van regels centraal staat. Het onderzoek van Wallace en Chen (2006) geeft ook een mogelijke verklaring waarom er geen positief effect van promotiefocus op prestatie is gevonden. Uit dat onderzoek kwam naar voren dat personen met een promotiefocus beter presteren op taken waarbij kwantiteit en snelheid voorop stond. De focus bij de publieke sector ligt echter op dienstverlening en het handhaven van de wet. Het is daarmee niet verrassend dat juist een preventiefocus in de publieke sector verband houdt met een betere prestatie.

Hoewel het tegenstrijdig kan lijken dat zowel innovatie als een preventiefocus van de leidinggevende leiden tot een beter prestatie, hoeft dit niet het geval te zijn. Sociale diensten hebben naast een veranderende maatschappij, die om innovatie vraagt, ook te maken met duidelijke verantwoordelijkheden en taken die vervuld moeten worden. Om effectief te zijn als sociale dienst is het naast een focus op vernieuwing ook belangrijk voor de leidinggevende om verantwoordelijkheid te nemen en zich aan vaste regels en procedures te houden wanneer dat nodig is (Parry & Proctor-Thomson, 2003). Onze resultaten wijzen er op dat innovatie werkt, mits dit gekoppeld is aan een leidinggevende die volgens een preventiefocus kan kijken. Ook Bass en Avolio (1993) noemen dat organisaties beide innovatieve, flexibele elementen als vaste, gestandaardiseerde elementen moeten hebben.

5.2 Kanttekeningen en vervolgonderzoek

Een beperking van dit onderzoek is dat de uitstroomgegevens niet allemaal op dezelfde manier verkregen zijn. In eerste instantie hebben wij ons gericht op gemeentes die meedoen aan de Benchmark WWB van Stimulansz. Echter, omdat gedurende het onderzoek bleek dat niet alle gemeenten hieraan meededen hebben wij ook rechtstreeks aan enkele gemeenten om hun uitstroomcijfers gevraagd. Wij hebben geprobeerd om eventuele ruis op te vangen door op dezelfde manier gegevens op te vragen als bij de Benchmark gebeurd is en door regelmatig contact met de sociale diensten.

Ook de onderzoeksgroep en onderzoeksmethode hebben enkele beperkingen. Er is getracht om per sociale dienst ten minste twee leidinggevend de vragenlijst in te laten vullen. Een gedeelte van de gemeenten wordt echter slechts gerepresenteerd door de antwoorden van een enkele leidinggevende. Om deze reden is er voor gekozen de analyse te doen op het niveau van de sociale dienst. Wanneer er meerdere leidinggevend bij een dienst meededen, is het gemiddelde van hun antwoorden genomen. Dit heeft als nadeel dat de focus, niet in alle gevallen een kenmerk is van een individu, zoals in de theorie beschreven staat (Lieberman, Idson, Camacho & Higgins, 1999). Ook is de uiteindelijke groep participanten vrij klein. Voor vervolgonderzoek is daarom een grotere onderzoeksgroep met evenveel

leidinggevend per sociale dienst aan te bevelen, en daarmee een analyse op het niveau van de leidinggevend.

De onderzoeksmethode heeft, net als elke andere methode, haar beperkingen. Bij zelfrapportage bestaat de mogelijkheid dat de deelnemers geneigd zijn antwoorden te geven waarvan verwacht wordt dat deze een goede indruk geven (Baarda, de Goede en Kalmijn, 2007). Omdat wij geprobeerd hebben om sociale wenselijkheid zoveel mogelijk te beperken door deelnemers anonimiteit te garanderen, hebben wij bij dit onderzoek echter geen reden om aan te nemen dat dit het geval is.

Terwijl in ons onderzoek naar voren komt dat een preventiefocus van de leidinggevende samengaat met een innovatieve organisatie, wijzen resultaten van andere onderzoeken er op dat effectieve innovatie samengaat met leiders die duidelijk achter de innovatie staan (Damanpour, 1991) en leiders met een heldere visie, idealen en doelen (Hull & Lio, 2006). Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen welke rol leidinggevend zouden moeten aannemen om de prestaties van de sociale diensten te optimaliseren. Daarnaast zal het ook interessant zijn om ook medewerkers van de diensten te betrekken in het onderzoek. In onderzoek van Stam, Knippenberg en Wisse (2009) komt bijvoorbeeld naar voren dat een match tussen de zelfregulatie-focus van de leidinggevende en de focus van de medewerker kan leiden tot een betere prestatie.

5.3 Implicaties

De resultaten uit dit onderzoek kunnen gebruikt worden om de sociale diensten effectiever en efficiënter te maken. Een belangrijke uitkomst is dat innovatie een positieve invloed heeft op prestatie. Voor de praktijk betekent dit voor sociale diensten dat het belangrijk is om vernieuwing te stimuleren. Het is van belang om de nadruk te leggen op zowel het ontwikkelen van nieuwe diensten en werkwijzen als het verbeteren van bestaande. Tevens blijkt uit ons onderzoek dat innovatie in de publieke sector werkt, mits er een leidinggevende aanwezig is die er op toeziet dat alle verantwoordelijkheden en procedures die nodig zijn om een goede service te verlenen worden nageleefd. Voor de praktijk betekent dit dat de sociale diensten zouden moeten selecteren op leidinggevend met een preventiefocus en de leidinggevend zouden moeten stimuleren zich te focussen op de verantwoordelijkheden die gepaard gaan met het werk in de publieke sector.

Literatuur

- Alexander, J. (2000). Adaptive strategies of non-profit human service organizations in an era of devolution and new public management. *Nonprofit Management and Leadership*, 10, 287-303.
- Anderson, N., De Dreu, C.K.W. & Nijstad, B.A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Kalmijn, M. (2007). *Basisboek Enqueteren*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.
- Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bellante, D. & Link, A.N. (1981). Are Public Sector Workers More Risk Averse Than Private Sector Workers? *Industrial and Labor Relations Review*, 34, 408-412.

- Bezemer, P., Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2006). Strategische vernieuwing in Nederlandse non-profit organisaties. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*.
- Bowen, F.E., Rostami, M. & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63, 1179-1185.
- Brown, L. (2010). Balancing risk and innovation to improve social work practice. *British Journal of Social Work*, 40, 1211-1228.
- Buurman, M., Dur, R. & Van den Bossche, S. (2009). Public sector employees: Risk averse and Altruistic? *Tinbergen Institute Discussion Paper*.
- Carlopio, J. (1998). *Implementation: Making Workplace Innovation and Technical Change Happen*. Kuala Lumpur: Synergy Books International.
- CBS (2010) Persbericht PB 10-077: Nauwelijks groei aantal bijstandsuitkeringen.
- Cohen, B.J. (1999). Fostering Innovation in a Large Human Service Bureaucracy. *Administration in Social Work*, 23, 47-59.
- Coulson-Thomas, C.J. (1998). Managing innovation in public services: European and international experience. *Total Quality Management*, 9, 213-222.
- Crant, J.M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The conception of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *Journal of High Technology Management Research*, 11, 137-153.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A. & Moesel, D.D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39, 1084-1096.
- Hull, C.E. & Lio, B.H. (2006). Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations. *Journal of Change Management*, 6, 53-65.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661-1674.
- Jaskyte, K. & Dressler, W.W. (2005). Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Organizations. *Field Methods*, 16, 265-284.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jong, de, J.P.J. & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41-64.
- Liberman, N., Idson, L.C., Camacho, C.J. & Higgins, E.T. (1999). Promotion and Prevention Choices Between Stability and Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1135-1145.

- Lockwood, P., Jordan, C.H., Kunda, Z. (2002). Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 854–864.
- Mone, M.A., McKinley, W. & Barker, V.L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23, 115-132.
- Moon, M. J. & DeLeon, P. (2001). Municipal reinvention: Managerial values and diffusion amongst municipalities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 327–51.
- NICI Institute (2008). Werk is overal, maar niet voor iedereen. Aan de slag met effectiever arbeidsmarktbeleid.
- Osborne, S.P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51, 1133-1155.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the role of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.
- Parry, K.W. & Proctor-Thomson, S.B. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3, 376-399.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.
- Shah, J., Higgins, E. & Friedman, R. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74.2, 285-293.
- Stam, D.A., van Knippenberg, D. & Wisse, B. (2009). The role of regulatory focus fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 499-518.
- Stegeman, H., van Vuren, A. (2006). Wet Werk en Bijstand: Een eerste kwantificering van effecten. CPB.
- Stichting Atlas voor Gemeenten & Centrum voor Arbeid en Beleid (2008). Divosa monitor 2008. Vier jaar Wet werk en bijstand.
- SZW (2010). www.rijksoverheid.nl.
- Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, 28, 245-257.
- Volberda, H.W. (1998). *Building the flexible firm*. Oxford University Press. Oxford.
- Volberda, H.W., van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2005). Slim managen & Innovatief organiseren. *Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005*.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: a serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353–362.
- Wallace, C. & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, selfregulation and performance. *Personnel Psychology*, 59.3, 529-557.

Appendix

De antwoordcategorieën van de vragen liepen uiteen van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

Exploratieve innovatie

(Jansen, Van den Bosch en Volberda, 2006)

Onze organisatie bedenkt regelmatig nieuwe diensten en werkwijzen.

Onze organisatie experimenteert vaak met nieuwe vormen van diensten en werkwijzen.

Onze organisatie sprint gelijk in op mogelijkheden om een nieuwe werkwijze of dienst voor onze klanten in te zetten.

Wij introduceren regelmatig nieuwe manieren om onze klanten te activeren.

Exploitatieve innovatie

(Jansen, Van den Bosch en Volberda, 2006)

Onze organisatie is voortdurend op zoek naar een beter grip op de in- en uitstroom in de WWB.

Onze organisatie verbetert regelmatig de huidige producten en diensten door kleine wijzigingen aan te brengen.

Het zoeken naar efficiëntere manieren van werken is een belangrijke taak in onze organisatie.

Klimaat voor initiatief

(Baer & Frese, 2003)

De medewerkers van onze organisatie pakken problemen actief aan.

Als er iets mis gaat, zoeken onze medewerkers onmiddellijk een oplossing.

Mensen in onze organisatie nemen direct initiatief; meer dan in andere organisaties.

Medewerkers van onze organisatie doen veelal meer dan wat hen gevraagd wordt.

Onze medewerkers zijn er bijzonder goed in om ideeën in de praktijk te brengen.

Preventiefocus

(Lockwood, Jordan en Kunda, 2002).

Ik ben er over het algemeen op gericht negatieve gebeurtenissen in mijn werk te voorkomen

Ik maak me zorgen dat ik mijn verantwoordelijkheden en verplichtingen nopp mijn werk niet kan nakomen

Ik denk vaak aan wat voor persoon ik in de toekomst op mijn werk bang ben te worden.

Ik maak me vaak zorgen dat het mij niet zal lukken mijn doelen in mijn werk te bereiken

Ik stel me regelmatig voor ik dat te maken krijg met nare dingen in mijn werk waar ik bang voor ben.

Ik denk vaak na over hoe ik mislukkingen in mijn werk kan vermijden.

Ik ben in mijn werk meer gericht op het vermijden van fouten dan op het bereiken van successen.

Op dit moment is mijn voornaamste doel in mijn werk om te vermijden dat er iets mislukt in mijn werk

Ik zie mijzelf als iemand die in mijn werk vooral probeert te doen wat ik zou moeten doen – om mijn taken, verantwoordelijkheden en verplichtingen na te komen

Promotiefocus

(Lockwood, Jordan en Kunda, 2002).

Ik stel me vaak voor hoe ik mijn dromen en ambities in mijn werk kan realiseren.

Ik denk vaak aan wat voor persoon ik in de toekomst op mijn werk het liefst zou willen zijn.

Ik richt me op mijn werk vooral op het succes dat ik in de toekomst hoop te bereiken.

Ik denk er vaak over na hoe ik in mijn werk succesvol kan zijn

Op dit moment is het voornaamste doel op mijn werk om mijn doelen te realiseren

Ik zie mijzelf als iemand die vooral probeert een ideale uitkomst te bereiken in mijn werk – om de doelen waarop ik hoop, mijn wensen en ambities te verwezenlijken

Over het algemeen ben ik er in mijn werk op gericht om positieve uitkomsten te realiseren.

Ik stel me regelmatig voor dat ik goede dingen meemaak in mijn werk waarvan ik hoop dat ze me zullen overkomen.

Over het algemeen ben ik in mijn werk meer gericht op het behalen van doelstellingen dan op het vermijden van fouten.

Prestatie

(Jaworski & Kohli, 1993)

Onze organisatie is erg succesvol in het behalen van haar doelen.

Onze organisatie presteert boven mijn verwachtingen.

Innovation paradox in social services

The relationship between innovation, regulatory focus and performance in the public sector.

Tessa Drent

In 2004 a new law for social assistance benefits (Wet Werk en Bijstand – WWB) has been introduced in The Netherlands. Municipalities must now decide how clients are best accompanied to work. There has been a shift to a more enterprising character of the social service. This should lead to a more effective execution of the law. In this study we investigate the relationship between innovation, climate for initiative, regulatory focus and performance of the municipalities. Our sample consists of managers from 49 Dutch municipalities. The results show that better performance is related to innovation and a manager with a prevention focus.

Key words: public sector, re-employment, innovation, regulatory focus, organizational performance.