



Master Thesis

Innovatie als extra service.

Een onderzoek naar hoe strategische leveranciers de innovatie van individuele medewerkers kunnen beïnvloeden in een samenwerking



Student:	D. (Deniz) Boran
Studentnr.:	551933
Opleiding:	PM Bedrijfskunde
Begeleider:	Dr. C. (Colin) Lee
Tweede lezer:	Dr. I (Irma) Bogenrieder
Versie:	Definitief
Datum:	Juli 2021

Voorwoord

Sinds een aantal jaar werk ik met veel plezier en trots in de functie van projectmanager vastgoed-ontwikkeling bij een echte stadscorporatie, stichting Woonstad Rotterdam. De kerntaak van de organisatie is het zorgdragen voor betaalbare huisvesting voor Rotterdammers met een krappe beurs. Het vervullen van de missie doet de organisatie echter niet alleen, maar in samenwerking met allerlei externe partijen. Iedere dag weer zet ik me in om van Rotterdam een mooiere, betere en met name een bewoonbare stad te maken. De dynamiek en de veelzijdigheid van de stad fascineert mij en daarom heb ik na veel wikken en wegen besloten mezelf verder te ontwikkelen met de deelname aan de master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Dit met het doel om mezelf in de toekomst veelzijdiger in te zetten voor de stad, voor mijn organisatie en uiteraard completer te worden in de uitvoering van mijn functie als vastgoedontwikkelaar.

Voor u ligt de scriptie die geldt als sluitstuk van mijn opleiding parttime master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze scriptie is tot stand gekomen in een periode die geteisterd werd door het Covid-19 virus. Ondanks de beperkingen als gevolg van allerlei voorzorgsmaatregelen in het land kan ik terugkijken op een geslaagde onderzoeksperiode, waarin ik veel heb moeten improviseren en vooral heb moeten afzien van fysieke contactmomenten met alle betrokkenen gedurende dit onderzoek. Het leven van werken en studeren was slechts beperkt tot een en hetzelfde scherm, toetsenbord en muis van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat.

In mijn onderzoek staan de onderwerpen innovatie en samenwerking met leveranciers centraal. Dit zijn namelijk onderwerpen die dagelijks al dan niet wekelijks veelvuldig aan bod komen in de uitvoering van mijn functie. Innovatie is immers niet meer weg te denken in menig organisatie. Leveranciers daarentegen zijn een waardevolle bron om deze innovatie op te halen en toe te passen voor de eigen organisatie. Met een leveranciersbestand van 1.350 leveranciers (2019) bij Woonstad Rotterdam is het aannemelijk dat een berg aan innovatie verborgen zit bij deze externe partijen. De combinatie van deze twee onderwerpen inspireerde mij om onderzoek te doen naar hoe mijn eigen innovatieve gedrag kan worden beïnvloed door actief samen te werken met deze leveranciers. Ik heb me voor dit onderzoek beperkt tot slechts de strategische leveranciers, omdat hiervan over het algemeen wordt aangenomen dat deze partijen bijdragen aan de innovatie en verdere ontwikkeling van opdrachtgever. Door vijf maanden intensief te werken aan dit onderzoek heb ik de gelegenheid gekregen collega's, collega corporaties en diverse leveranciers (beter) te leren kennen en met een onderzoekende blik te kijken naar de eigen organisatie.

Graag wil ik hierbij van de gelegenheid gebruik maken om mijn scriptiebegeleider Colin Lee te bedanken voor de leerzame feedbacksessies en de begeleiding gedurende het scriptietraject. De praktische aanpak van onze sessies heeft mij geholpen de juiste weg te bewandelen in een wereld van onderzoek doen. Uiteraard tevens een groot dankwoord aan de co-reader Irma Bogenrieder. Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn voormalige manager Michael de Waal die mij de mogelijkheden heeft geboden om deze studie te volgen. Mijn dank gaat eveneens uit naar mijn ouders en vrienden voor hun geduld en ondersteuning in een periode die al zwaar was door de pandemie.

Deniz Boran, juli 2021

Managementsamenvatting

Iedere opdrachtgever en leverancier die zaken met elkaar doen vertegenwoordigen in zekere mate een samenwerking. Deze samenwerking kan vrij eenvoudig van aard zijn voor levering van routinematige diensten en producten, maar ook een strategische waarde vertegenwoordigen als het om essentiële producten en diensten gaat die van groot belang zijn voor de continuering van de organisatieactiviteiten. Laatstgenoemde activiteiten worden ontplooid door zogeheten strategische leveranciers. Samenwerking met strategische leveranciers wordt gekenmerkt door een waardevolle inbreng van de leverancier op de innovatie van producten en diensten en de grote invloed op bedrijfsprocessen van de organisatie (Wynstra, 2001). Samenwerking met deze leveranciers kan voor medewerkers leiden tot nieuwe creatieve inzichten die kunnen helpen bij het ontwikkelen en toepassen van innovaties (Fleming, 2006), doordat medewerkers invulling geven aan de verplichtingen, contacten en de relatie die ontstaan uit deze samenwerking. Introductie en toepassing van nieuwe inzichten binnen de eigen organisatie kunnen aansluitend een belangrijke bron vormen voor vernieuwingen en verbeteringen voor opdrachtgever.

Het doel van deze studie is om inzicht te geven hoe strategische leveranciers in een samenwerking het gedrag van individuele medewerkers kunnen beïnvloeden ten aanzien van de generatie, introductie of toepassing van innovaties. Om dit doel te bereiken is kwalitatief onderzoek gedaan binnen de context van woningcorporaties, waarbij 3 cases en 12 participanten zijn betrokken. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat strategische leveranciers in een samenwerkingsverband belangrijke invloed kunnen hebben op het beïnvloeden van innovatie bij medewerkers van opdrachtgever. In dit onderzoek is een aantal factoren ontdekt dat door leveranciers kan worden ingezet om invloed te hebben op de beïnvloeding van innovatief gedrag van medewerkers, namelijk; bouwen aan vertrouwen, investeren in de relatie, inzetten op kennisdeling en creëren van leveranciersbetrokkenheid. Er is evenzeer gekeken naar personele- en organisatorische factoren die invloed kunnen hebben op innovatie van medewerkers in samenwerking met leveranciers. Deze zijn in dit onderzoek aangeduid als zogeheten enablers en inhibitors. De belangrijkste factoren hierin zijn ondersteuning van management, de intrinsieke motivatie van medewerkers en werkdruk. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat des te groter het vertrouwen binnen de samenwerking is, des te hoger de bereidheid van medewerker en leverancier om binnen deze samenwerking in te zetten op innovatie en verbeteringen voor de organisatie. Vertrouwen vormt tevens de basis voor de inzet van sociaal kapitaal. Daarnaast is een samenwerking die gebaseerd is op een goede relatie tussen partijen een belangrijke factor die positieve invloed heeft op de bereidheid van medewerkers en leveranciers om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën. De kennisdeling door leveranciers wordt in dit onderzoek beschouwd als een essentiële stimulator die invloed heeft op de innovatie van medewerkers. Dit geldt evenzeer voor de betrokkenheid van leveranciers, die in dit onderzoek als mogelijke nieuwe determinant wordt beschouwd om het innovatieve gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat ondersteuning en ruimte die de medewerker krijgt van de organisatie en het management het innovatieve gedrag positief kunnen beïnvloeden. Innovatie wordt eveneens positief beïnvloed wanneer de medewerker intrinsiek gemotiveerd is. Daarentegen luidt de conclusie uit dit onderzoek dat werkdruk ervaren wordt als belemmerend ofwel als factor die innovatie bij medewerkers negatief beïnvloed. Dit onderzoek biedt hiermee waardevolle doch zeer doelmatige handvaten om innovatie bij medewerkers (positief) te beïnvloeden als het gaat om samenwerking met strategische leveranciers.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Introductie	- 6 -
1.1 Aanleiding	- 6 -
1.2 Onderzoeksvraag	- 7 -
1.3 Praktische relevantie	- 8 -
1.4 Empirische context	- 8 -
1.5 Wetenschappelijke relevantie	- 9 -
1.6 Leeswijzer	- 9 -
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	- 10 -
2.1 Samenwerking met strategische leveranciers	- 10 -
2.2 Innovatie, innovatief werkgedrag en externe samenwerking	- 11 -
2.2.1 Innovatie	- 11 -
2.2.2 Innovatief werkgedrag	- 11 -
2.2.3 Externe samenwerking en innovatie	- 12 -
2.2.4 Externe samenwerking en innovatief werkgedrag	- 14 -
2.3 Kennisdeling en kennismanagement	- 14 -
2.3.1 Kennisdeling en innovatief werkgedrag	- 14 -
2.3.2 Kennismanagement en innovatief werkgedrag	- 15 -
2.4 Sociaal kapitaal	- 16 -
2.4.1 Sociaal kapitaal en innovatief werkgedrag	- 16 -
2.4.2 Sociaal kapitaal en kennisdeling	- 17 -
2.4.3 Sociaal kapitaal en externe samenwerking	- 17 -
2.5 Conceptueel model	- 18 -
Hoofdstuk 3 Methodologie	- 19 -
3.1 Onderzoeksstrategie	- 19 -
3.2 Casestudy	- 20 -
3.2.1 Caseselectie	- 20 -
3.3 Datacollectie	- 21 -
3.4 Data-analyse	- 23 -
3.5 Validiteit	- 24 -
3.6 Betrouwbaarheid	- 25 -
Hoofdstuk 4 Resultaten	- 26 -
4.1 Belang innovatie	- 26 -
4.2 Vertrouwen	- 28 -
4.2.1 Inbedden innovatie	- 30 -
4.3 (Sociale) relatie en netwerk	- 31 -
4.3.1 Gelijkwaardigheid in samenwerking	- 32 -
4.4 Kennisdeling	- 33 -
4.4.1 Reciprociteit kennisdeling	- 34 -
4.5 Leveranciersbetrokkenheid	- 35 -
4.5.1 Termijn samenwerking	- 36 -
4.6 Personele & organisatorische factoren	- 37 -
4.6.1 Ondersteuning management & organisatie	- 37 -
4.6.2 Intrinsieke motivatie	- 38 -
4.6.3 Veranderingsbereidheid	- 38 -
4.6.4 Organisatiestructuur gericht op innovatie	- 39 -
4.6.5 Werkdruk	- 40 -
4.7 Proces beïnvloeding innovatief gedrag	- 41 -

Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie & aanbevelingen	- 42 -
5.1 Conclusie & discussie	- 42 -
5.1.1 Bouwen aan vertrouwen	- 43 -
5.1.2 Investeren in de relatie	- 43 -
5.1.3 Inzetten op kennisdeling	- 44 -
5.1.4 Creëren van leveranciersbetrokkenheid	- 45 -
5.1.5 Personele- & organisatorische factoren	- 45 -
5.2 Limitaties	- 46 -
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	- 47 -
Referenties	- 49 -
Bijlage 1 Interviewvragen & topics	- 55 -
Bijlage 2 Interviews	- 57 -
Bijlage 3 Codeerschema	- 58 -
Overzicht figuren	
Figuur 1: structuur onderzoeksrapport	- 9 -
Figuur 2: Kraljic inkoopmatrix	- 10 -
Figuur 3: conceptueel model	- 18 -
Figuur 4: data structure	- 28 -
Figuur 5: proces beïnvloeding innovatief gedrag door leveranciers	- 41 -
Overzicht tabellen	
Tabel 1: overzicht participanten	- 22 -
Tabel 2: overzicht cases	- 26 -

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1 Aanleiding

Veel organisaties worden steeds afhankelijker van leveranciers en externe partijen (van Weele, 1992). Het steeds meer outsourcen van activiteiten maakt echter de afhankelijkheid van leveranciers groter (Pulles, 2012). Deze ontwikkeling leidt voor opdrachtgevende organisaties in de regel tot meer concentratie op de core business en brengt meer samenwerking met externe partijen tot stand (Koster, 2016). De manier waarop samenwerking tussen de opdrachtgever en de leverancier vorm krijgt, hangt sterk af van de positie van beide partijen ten opzichte van elkaar (Kraljic, 1983). Kraljic (1983) onderscheidt een viertal type leveranciersactiviteiten, te weten: hefboom, routine, knelpunt en strategisch. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de strategische leverancier, oftewel de leverancier die activiteiten ontplooit die van grote strategische waarde zijn voor de voortzetting van de organisatieactiviteiten. Samenwerking met strategische partners kan ertoe leiden dat zowel de opdrachtgevende organisatie als de leverancier voordeel uit deze situatie kunnen halen (Dyer & Singh, 1998). De voordelen die deze samenwerking tot stand kan brengen zijn onder meer kostenverlaging, flexibiliteit en de ontwikkeling van kennis en expertise door kennisdeling (Dyer & Singh, 1998). Kennisdeling tussen samenwerkende organisaties draagt vaak bij aan innovaties (Murray, 2007). Een nieuwe ontwikkeling kan een belangrijke impuls zijn voor een nieuw product of de optimalisatie van huidige activiteiten (von Hippel, 1988). Naarmate meer kennisdeling plaatsvindt binnen een samenwerkingsverband, des te groter de opbrengst voor de deelnemende partijen is (Dyer & Hatch, 2006).

Volgens Brugmans (2016) leven we in een stormachtige wereld van continue veranderingen, die vereist dat wij ons snel moeten kunnen aanpassen en wendbaar moeten kunnen schakelen. Mede door de intensivering van de concurrentie en het tempo waarin technologische ontwikkelingen zich opvolgen is de roep om te veranderen groot (Vaccaro, 2012). Om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen wordt een grote mate van flexibiliteit van organisaties verwacht (Volberda, 2011). Innovatie behoort tot één van de mogelijkheden om tijdig en adequaat in te kunnen spelen om de gevraagde veranderingen door te kunnen voeren binnen de organisatie (De Jong, 2010; Govindarajan, 2005). Innovaties worden vanuit verschillende perspectieven sterk vertegenwoordigd in de literatuur (Anderson, 2014; Vaccaro, 2012). Een groot deel van de literatuur met betrekking tot innovatie richt zich tot onder meer innovatie van performance, businessmodellen en management (Jansen, 2006; Alexander, 2000; Anderson, 2014; Teece, 2010). Daarentegen is innovatie van de medewerker relatief minder vertegenwoordigd in de literatuur, desalniettemin stellen De Jong en den Hartog (2010) dat innovatie van individuen van eminent belang is voor een organisatie om te kunnen vernieuwen. Medewerkers creëren immers ideeën die kunnen leiden tot innovaties, geven invulling aan sociale relaties die vervolgens kunnen resulteren in nieuwe concepten en dragen bij aan de totstandkoming van samenwerkingsverbanden die op zijn beurt kunnen resulteren in verbeteringen voor organisaties (De Jong, 2010). Innovatie is uiteindelijk het resultaat van een cumulatie van kennis en inzichten waar meerdere individuen in de loop der tijd aan hebben gewerkt (Murray, 2007). Dit onderzoek richt zich primair op het gedrag van de medewerker die kan leiden tot vernieuwing of verbetering (innovatie) en draagt bij aan de literatuur van innovatie op het niveau van het individu binnen een organisatie.

Het beïnvloeden van gedrag bij medewerkers dat gericht is op vernieuwen en verbeteren is afhankelijk van meerdere factoren, waaronder technische kennis, houding van het management ten opzichte van vernieuwing, interne en externe samenwerking en communicatie (Damanpour, 1991). Een manier om innovatie te stimuleren bij medewerkers is door samen te werken (Koster, 2016). Koster (2016) geeft aan dat samenwerking een belangrijke factor kan zijn voor innovatie. Om innovatie te stimuleren bij medewerkers moet het management echter wel een omgeving creëren die medewerkers aanmoedigt om samen te werken en kennis te delen (Bhatt, 2002). Dit resulteert in het vergroten van de kennis van medewerkers en het creëren van organisatorische kennis door middel van samenwerking en individuele interacties (Bhatt, 2002). Daarnaast stelt samenwerking met externe partijen een organisatie en individuen in staat om oude kennis te vervangen voor nieuwe kennis die nodig is voor voortdurende verbetering en baanbrekende innovatie (Weick, 1995). Kennisdeling en sociale relaties zijn hierin significant voor innovatie (Tsai, 2001). Een manier om deze sociale relaties te benaderen is door middel van sociaal kapitaal (Nahapiet, 1998). Netwerken van relaties kunnen namelijk een belangrijk onderdeel van het sociaal kapitaal van de medewerker vormen (Nahapiet, 1998). Nahapiet en Ghosal (1998) stellen dat de organisatie performance alsmede de organisatorische- en individuele innovatie worden verbeterd door de inzet van sociaal kapitaal.

1.2 Onderzoeksvraag

Op grond van bovenstaande kan gesteld worden dat innovatie een belangrijk middel is voor het voortbestaan van de organisatie (Scott, 1994). Aansluitend zien we dat organisaties meer samenwerkingen aangaan met externe partijen die leiden tot allerlei voordelen zoals kostenverlaging en kennisdeling (Dyer & Singh, 1998). Samenwerking met leveranciers stelt een opdrachtgevende organisatie en diens individuele medewerker tevens in staat om voortdurend te verbeteren en te innoveren (Dyer & Singh, 1998). Het is echter niet duidelijk op welke manier leveranciers in een samenwerking het gedrag van medewerkers van opdrachtgever kunnen beïnvloeden betreffende de generatie, introductie of toepassing van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw en vermoedelijk gunstig zijn voor de organisatie (kortom vernieuwingen & verbeteringen ofwel innovaties) (De Spiegelaere, 2014; West, 1990). Dit leidt tot het doel om met deze studie specifiek te onderzoeken hoe strategische leveranciers in een samenwerking met opdrachtgever het gedrag van individuele medewerkers kunnen beïnvloeden ten aanzien van de generatie, introductie of toepassing van innovaties. Deze studie richt zich specifiek op medewerkers die werkzaam zijn voor opdrachtgever. In dat kader zal worden onderzocht in hoeverre de theorieën van onder meer kennismanagement, kennisdeling en sociaal kapitaal invloed kunnen hebben op dit gedrag van medewerkers bij de opdrachtgever. In geval van dit onderzoek specifiek de medewerkers van de woningbouwcorporatie (hierna: corporatie). Het onderzoek zorgt voor inzicht in een terrein waar relatief weinig onderzoek naar is gedaan, omdat er weinig empirisch onderzoek voorhanden is. Daarom staat in deze scriptie de volgende vraag centraal.

Hoe kunnen strategische leveranciers in een samenwerking het werkgedrag ten aanzien van generatie, introductie of toepassing van vernieuwingen en/of verbeteringen beïnvloeden van medewerkers bij de opdrachtgever?

Het werkgedrag betreffende de generatie, introductie of toepassing van vernieuwing en/of verbetering wordt in dit onderzoek aangeduid als innovatief (werk)gedrag of innovatie van de medewerker. Met opdrachtgever wordt

in dit onderzoek bedoeld de organisatie die de leverancier opdracht geeft of heeft gegeven tot het verrichten van de afgesproken (strategische) activiteiten.

1.3 Praktische relevantie

Vanuit strategische overwegingen besluiten organisaties om activiteiten zelf uit te voeren of uit te besteden aan externe leveranciers (Weele, 1997). Als gevolg van deze ontwikkeling ontstaat een aandeel aan activiteiten dat bij externe partijen wordt belegd. Nieuwe samenwerkingen tussen opdrachtgever en leverancier zijn hiervan het gevolg, maar daarentegen vormt de afhankelijkheid van leveranciers een belangrijk aandachtspunt. Deze samenwerking kan voor de opdrachtgever relatief eenvoudig van aard zijn als het gaat om zogeheten routine of hefboomproducten (Kraljic, 1983), maar daarentegen ook van strategisch belang zijn mits de leverancier voorziet in activiteiten die van essentieel belang zijn voor de kerntaak van de opdrachtgevende organisatie. De strategische leverancier is in essentie een relatief belangrijke “partner” voor enerzijds de voortzetting van de organisatie activiteiten en anderzijds de ontwikkeling van en innovatie binnen de organisatie. Innovaties en het bevorderen van huidige bedrijfsactiviteiten binnen een organisatie is een uitdaging voor menig opdrachtgever. Frese en Fay (2001) stellen dat diverse omgevingsfactoren en politieke & technologische ontwikkelingen leiden tot verandering en vragen om een actieve houding van medewerkers hierin. Meer inzicht in innovatief gedrag van de medewerkers en hoe deze beïnvloed kan worden door factoren als sociaal kapitaal, vertrouwen en kennisdeling kan opdrachtgevers helpen bij het inrichten van een optimale samenwerking, waarbij primair aandacht is voor de voortzetting van de kernactiviteiten en secundair de voordelen die een samenwerking met strategische leveranciers teweeg kan brengen voor het beïnvloeden van het innovatief gedrag van medewerkers. Aansluitend is dit onderzoek richting gevend voor (midden)managers van opdrachtgevende organisaties om een omgeving te creëren die medewerkers aanmoedigt om samen te werken en kennis te delen. De inzichten kunnen helpen ondersteunen een omgeving en handvaten te creëren, die bijdraagt het coöperatief gedrag van medewerkers aan te moedigen, waardoor de ontwikkeling van nieuwe vormen van vereniging en innovatie van organisaties wordt vergemakkelijkt. Tenslotte kunnen de onderzoeksresultaten bijdragen aan leveranciers die innovatie bij medewerkers van diens opdrachtgevers willen beïnvloeden.

1.4 Empirische context

Teneinde de onderzoeksvraag volledig te kunnen beantwoorden is dit onderzoek uitgevoerd in een geschikte context. Hiervoor is het tenminste van belang dat opdrachtgevers (corporaties) waarbinnen dit onderzoek is verricht sprake is van samenwerkingsverbanden met externe strategische leveranciers. Aansluitend is binnen de onderzoekspopulatie sprake van medewerkers van verschillende niveaus en verschillende functiegroepen alsmede vertegenwoordigers van leveranciers om een zo volledig mogelijk doorkijk te krijgen van de onderzochte samenwerkingsverbanden. Hierdoor is getracht voldoende variëteit te verkrijgen in de populatie van dit onderzoek. Corporatie Stichting Woonstad Rotterdam (hierna: Woonstad) biedt hiertoe een geschikte context om onderhavig onderzoek uit te voeren. Woonstad heeft een groot deel van haar primaire en secundaire activiteiten ondergebracht bij externe leveranciers teneinde meer focus te leggen op haar primair proces. Met een totale inkoopomzet van € 270 miljoen en een leveranciersbestand van 1.350 leveranciers (ABC analyse, 2019) is de organisatie actief bezig met haar inkoop- en leveranciersstrategie.

Een tweede corporatie die voor dit onderzoek is geselecteerd is HW Wonen te Oud-Beijerland. HW Wonen is actief bezig met haar leveranciersstrategie en richt zich steeds meer tot de regierol in samenwerking met strategische leveranciers. De jaarlijkse inkoopomzet bedraagt €36 miljoen (jaarverslag HW Wonen, 2019). Aanvullend hebben innovatie en ontwikkeling van personeel binnen de organisaties grote aandacht van zowel de organisatie alsmede het management. Binnen het kader van de organisatorische context is het antwoord op de centrale vraag vormgegeven.

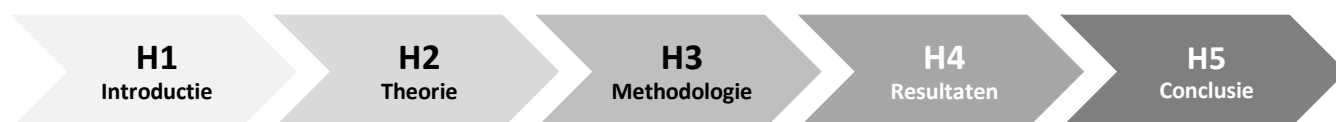
1.5 Wetenschappelijke relevantie

Innovatie heeft organisaties doen inzien dat het aangaan van samenwerkingsverbanden tot waardevolle ideeën kan leiden en gezamenlijk voordelen op de markt bereikt kunnen worden (Hamel, 1991; Chesbrough, 2003). Het succes en de voordelen van samenwerkingsverbanden waarin de bereidheid om samen te werken met leveranciers geïdentificeerd wordt is vaker onderzocht (Johnson, 2003; Dyer & Singh, 1998). Het gaat hier veelal om competenties op het gebied van innoveren en vernieuwen als bron van concurrentievoordeel van een organisatie. Kennis en inzicht van innovatieve competenties op het niveau van de medewerker ofwel individuele innovatie en de invloed van de samenwerking met strategische leveranciers hierop is echter nog onderbelicht. Deze studie legt specifieke focus op de innovatieve competenties van individuele medewerkers en de wijze waarop een samenwerking met strategische leveranciers het innovatieve werkgedrag van medewerkers kan beïnvloeden. Het vormt daarmee een geringe verrijking op bestaande wetenschappelijke literatuur voor invloeden van organisatorische- en individuele innovatie in samenwerkingsverbanden. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit onderzoek beperkt is tot drie cases en uitsluitend twee corporaties hetgeen impliceert dat de resultaten niet volledig generaliseerbaar zijn naar een grotere context.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport is zorgvuldig opgebouwd en ingedeeld in een vijftal hoofdstukken. Na het hoofdstuk introductie volgt de theoretische onderbouwing in hoofdstuk 2, waarin de bestaande literatuur over het onderzoeksonderwerp wordt uiteengezet. Aansluitend hierop wordt de methodologische aanpak van het onderzoek toegelicht in hoofdstuk 3, gevolgd door de analyse van de resultaten en empirische bevindingen in hoofdstuk 4. Tot slot volgt de conclusie en de onderdelen met betrekking tot de discussie, limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek die de revue zullen passeren in hoofdstuk 5. De opbouw van dit rapport is uiteengezet in **Figuur 1: structuur onderzoeksrapport**. Bijlagen zijn ter onderbouwing van het rapport toegevoegd.

Figuur 1: structuur onderzoeksrapport

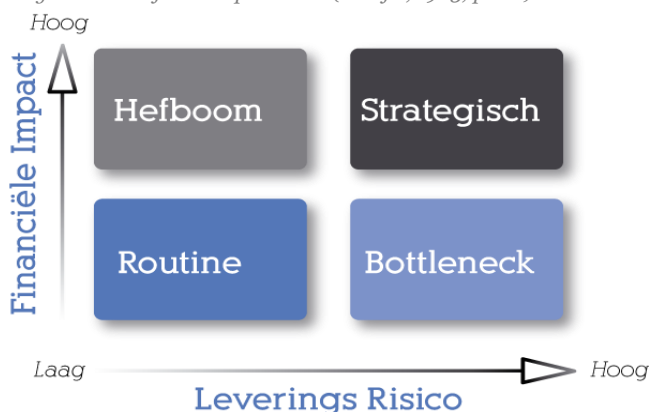


Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Samenwerking met strategische leveranciers

De manier waarop samenwerking tussen opdrachtgevende organisatie en de leverancier vorm krijgt hangt sterk af van de positie van beide partijen ten opzichte van elkaar (Kraljic, 1983). Kraljic (1983) stelt dat een tweetal factoren essentieel is voor het type samenwerking met leveranciers, namelijk de financiële impact en het leveringsrisico. Hierbij wordt de financiële impact bepaald door de invloed op de kosten en bepaalt de schaarste, complexiteit en omvang van de markt het leveringsrisico voor de organisatie. Op basis van de genoemde factoren is het portfoliomodel (Kraljic, 1983) ontwikkeld (Figuur 2: Kraljic inkoopmatrix ¹), dat een viertal activiteiten onderscheidt, te weten: hefboom, routine, knelpunt en strategisch. In onderhavig onderzoek wordt de focus gelegd op de samenwerking met leveranciers die strategisch van aard zijn, oftewel die activiteiten ontplooiën die van grote strategische waarde zijn voor de voortzetting van de organisatieactiviteiten. Samenwerking met strategische leveranciers wordt gekenmerkt door een waardevolle inbreng van de leverancier op de innovatie van producten en diensten en de grote invloed op bedrijfsprocessen van de organisatie (Wynstra, 2001). In termen van efficiëntie kan de betrokkenheid van leveranciers leiden tot een verlaging van de kosten en een verkorting van de doorlooptijd van de ontwikkeling van producten, processen en diensten. Dit wordt vooral bereikt door de kennis en expertise van leveranciers te mobiliseren en te benutten en de vroegtijdige en intensieve communicatie tussen opdrachtgever en leverancier (Wynstra, 2001). Eerder onderzoek naar betrokkenheid van leveranciers toont aan dat samenwerking met strategische leveranciers verbeterde toegang tot technologie en kennis van leverancier teweeg kan brengen (Echtelt, 2008). Kraljic (1983) geeft aan dat het financiële belang van een samenwerking met de strategische leverancier groot is voor zowel leverancier als opdrachtgever. Hierdoor wordt gestreefd naar een intensieve samenwerking zoals een partnership (Weele, 1997).

Figuur 2: Kraljic inkoopmatrix 1 (Kraljic, 1983, p. 111)



Om voordelen te behalen op de markt, biedt een strategische samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier uitkomst (Hamel, 1991). Zowel van opdrachtgever en leverancier wordt vereist te investeren in de relatie door het uitwisselen van kennis, middelen en besturingsmechanismen (Spekman et al., 1998). De voorsprong en het onderscheidend vermogen ten opzichte van overige marktspelers wordt dan behaald doordat sneller geïnnoveerd kan worden en kosten gedrukt kunnen worden (Wynstra, 2001). Deze theoretische argumenten zijn bevestigd door het empirische bewijs dat de samenwerking met leveranciers en innovatiesucces verbindt (Inauen, 2011; Neyens, 2010). In een succesvol samenwerkingsverband geldt dat de som der delen groter is dan die van de individuele organisaties (Dyer & Singh, 1998).

Kennisdeling tussen organisaties draagt vaak bij aan innovaties (du Plessis, 2007). Een klant of leverancier die een nieuw idee oppert kan leiden tot een nieuw product of een nieuw concept (von Hippel, 1988). Van leveranciers is immers aangetoond dat ze een bron zijn van innovatieve ideeën (Bonaccorsi en Lipparini, 1994; Hakansson, 1987; Nishiguchi & Ikeda, 1996). Des te meer kennisdeling binnen een samenwerkingsverband plaatsvindt, des te groter de opbrengst voor de samenwerkende partijen is (Grant, 2004). Een van de belangrijkste voorwaarden bij kennisdeling is de intentie van de samenwerkende partners om transparantie na te streven en het vertrouwen van de ander niet te schaden dan wel de misbruiken (Lee, 2001). Barchie & Greco (2018) stellen dat het opportunistische gedrag van een van de partners een signaal is om het wederzijds vertrouwen in gevaar te brengen. In dergelijke relaties is er sprake van zogeheten gelijkwaardigheid en wederkerigheid (Dyer & Singh, 1998). Sterke banden tussen opdrachtgevende en opdrachtnemende organisaties dragen bij aan krachtige schakels binnen diens netwerken, waardoor de organisaties beter in staat activiteiten te ontwikkelen en innovatief te zijn (Blankenburg Holm, 1999). Lopulalan (2018) beweert aanvullend dat een gelijkwaardige relatie tussen leverancier en opdrachtgever kan bijdragen aan het realiseren van innovaties.

2.2 Innovatie, innovatief werkgedrag en externe samenwerking

2.2.1 Innovatie

Diverse onderzoeken tonen aan dat innovatie op de werkplek een belangrijke factor vormt voor de prestaties van organisaties, het succes en voor de langere termijn en het bestaansrecht van de organisatie (Anderson, 2014; Maurer, 2011). De definitie van innovatie is breed bestudeerd in de literatuur (Crossan, 2010; Neyens, 2010; Scott, 1994; Damanpour, 1991). De literatuur maakt onderscheid tussen enerzijds diffusie en adoptie van innovaties en anderzijds tussen innovatie en vernieuwingsdrang (Damanpour, 1991). Volgens Rogers (1976) betekent diffusie van innovatie de wijze waarop ideeën door de leden van een sociaal systeem worden gecommuniceerd. Bij de adoptie van innovaties gaat het daarentegen om het proces van implementatie van nieuwe ideeën die nieuw voor de organisatie zijn of de nieuwste techniek betreffen (Pichlak, 2016).

2.2.2 Innovatief werkgedrag

Ongeacht welke type innovatie van toepassing is, is de bereidheid om te innoveren van de individuele medewerkers van cruciaal belang (Janssen, 2000). Individuele bereidheid van medewerkers is belangrijk voor continue innovatie en verbetering binnen organisaties (De Jong, 2010). Innovatie en innovatief gedrag van medewerkers is nodig om competitief te blijven en om ontwikkelingen en continue verandering het hoofd te kunnen bieden (De Jong, 2010; Govindarajan, 2005). Om dit te bewerkstelligen vertrouwen organisaties op de individuele medewerkers om deze innovaties te genereren en door te voeren in hun werk (Ramamoorthy, 2005). Innovatief gedrag van medewerkers komt echter niet zomaar tot stand, dit moet ontwikkeld worden door te oefenen binnen de context van het werkveld (De Jong, 2010). Volgens Moll en de Leede (2016) is het bevorderen van innovatief werkgedrag en het continu stimuleren van iedere medewerker van essentieel belang voor blijvende betrokkenheid bij vernieuwingen voor organisaties teneinde succesvol te kunnen innoveren (Moll, 2016). In veel onderzoeken is gekeken naar de antecedenten van het innovatieve gedrag van individuen, zoals individuele-, functiegerelateerde- en contextuele factoren (Hammond et al., 2011). Individuele factoren zijn onder meer persoonlijkheid (Oldham & Cummings 1996), opleidingsniveau (Amabile, 1983) en motivatie (George & Zhou, 2002). Functiefactoren zijn onder meer autonomie (Axtell et al., 2000), complexiteit (Oldham

& Cummings, 1996) en tijdsdruk (Amabile, Hadley & Kramer, 2002). Contextuele factoren zijn onder meer het klimaat voor innovatie (Scott, 1994), ondersteuning van leidinggevend (Basu & Green, 1997) en leiderschap (Pieterse et al., 2010) en een sociaal netwerk (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010). In dit onderzoek is gekozen om innovatief werkgedrag van de medewerker te definiëren conform de benadering van West en Farr (1990, p. 9) die luidt: *“the intentional introduction and application, within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures.”* De Spiegelaere, van Gyes & Hootegem (2014) hebben als gevolg van empirische bevindingen de definitie van West en Farr (1990) aangescherpt en duiden innovatief werkgedrag als 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 (2014, p. 144). Bij innovatief gedrag van het individu gaat het om de productie of adoptie van bruikbare ideeën en de implementatie daarvan (Van de Ven, 1986). Innovatie betreft aansluitend ook de adoptie van producten of processen van buiten de organisatie (Scott, 1994).

Veel studies richten zich voornamelijk op de creatieve fase of de fase van idee generatie van innovatie (Mumford, 2000; McAdam, 2002). Innovatie omvat echter ook de implementatie van ideeën. Scott en Bruce (1994) geven aan dat bij innovatief werkgedrag een drietal fases worden doorlopen. Deze fases zijn ook te vergelijken met de theorie die door Janssen (2000) is ontwikkeld, die stelt dat het innovatief gedrag van het individu bestaat uit drie componenten, namelijk: ideeëncreatie, ideepromotie en idee-implementatie.

De eerste fase kenmerkt zich door het definiëren van het probleem en het genereren van nieuwe concepten die zowel nieuw of elders geadopteerd kunnen zijn (Scott, 1994). Deze fase kenmerkt zich door het creatieve proces, waarbij medewerkers zich bereid stellen om nieuwe activiteiten uit te proberen en hiermee tot oplossingen te komen (De Jong, 2010). De tweede fase betreft de introductie en de promotie van de innovatie en het behalen van voldoende draagvlak binnen de organisatie voor het nieuwe idee (Scott, 1994). Gedurende deze fase zal het individu dat het idee heeft gecreëerd en zich bezighouden met sociale activiteiten om een supporter rond een idee te krijgen (Janssen, 2000).

De fase die daarna volgt kenmerkt zich door het verder uitwerken van de innovatie, waarna deze kan worden geïmplementeerd (Scott, 1994). Iedere fase in het innovatieproces vergt dus ook andere kwaliteiten van het individu (Scott, 1994). Dorenbosch, van Engen & Verhagen (2005) geven aan dat de fases in grote mate met elkaar samenhangen en tevens op elkaar doorbouwen. De onderlinge relatie van de verschillende fases is hierdoor groot. Volgens Janssen (2000) en Kanter (1994) worden basisinnovaties tot stand gebracht door individuen, terwijl de voltooiing van meer gecompliceerde innovaties vaak teamwerk vereist, afhankelijk is van een diversiteit aan kennis, bekwaamheid en de werkrollen binnen een organisatie. Met de overtuiging dat individueel werkgedrag positieve effecten heeft op de prestaties op het werk, hebben verschillende onderzoekers steeds meer aandacht besteed aan factoren die individueel werkgedrag mogelijk bevorderen, zoals kennisdeling (Radaelli et al., 2014) en sociale gedragingen (Akhavan et al., 2015). De relatie tussen kennisdeling en innovatief werkgedrag wordt echter nog uitgebreid onderzocht (Shanker et al., 2017).

2.2.3 Externe samenwerking en innovatie

Innovatie is een van de meest kritische factoren voor het voortbestaan van bedrijven op de lange termijn (Scott, 1994). Innovatie is echter een breed begrip. Meestal wordt over innovatie gesproken als technologische vernieuwing (Volberda, Van den Bosch & Heij, 2013). Bröring en Herzog (2008) spreken van innovatie wanneer

ideeën, technologieën of kennis door een semipermeabel bedrijfsmembraan in- en uitstromen. Inkomende innovatie verwijst hier naar de praktijk van het gebruik van externe bronnen van innovatie, zoals leveranciers, klanten of kennisinstellingen. Uitgaande innovatie verwijst naar het profiteren van het op de markt brengen van ideeën of technologieën via paden die buiten het bereik van het bedrijf liggen (Bröring, 2008). We definiëren in dit onderzoek innovatie als het in staat zijn om (gezamenlijk) ideeën, kennis en nieuwe inzichten te bereiken. Crossan & Apaydin (2010) definiëren innovatie als “*de productie of het invoeren, het verwerken en benutten van een vernieuwing die waarde creëert in economische of sociale domeinen*” (p. 1162). Aansluitend hierop gaat het om vernieuwing of verbetering van producten, diensten en markten, de ontwikkeling van nieuwe methoden voor productie en het gebruik van nieuwe managementsystemen (Koster, 2016). Innovatie kent verschillende vormen, het kan enerzijds gaan om nieuwe producten, diensten en/of markten en anderzijds is het ook mogelijk dat organisaties nieuwe methoden en systemen ontwikkelen en toepassen. De nadruk ligt hierbij dat innovaties bijdragen aan verbetering van prestaties en het resultaat van de organisatie, maar ook aan efficiëntere en effectievere inzet van middelen (Koster, 2016). Innovatie kan zowel een resultaat als een proces zijn (Koster, 2016). Bij innovatie door samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier staat het resultaat centraal, terwijl bij innovatie van samenwerking de focus ligt op de verbetering van processen en systemen, waar samenwerkingsverbanden een onderdeel van uitmaken (Koster, 2016). Terwijl een groot deel van de innovatietheorieën zich richt op kenmerken van organisaties, gaat het bij deze specifieke samenwerkingsvorm om de kenmerken van onderlinge relaties tussen opdrachtgevende en opdrachtnemende organisaties (Crossan, 2010). Organisatiegerichte benaderingen besteden voornamelijk aandacht aan het vermogen kennis te generen en informatie op te nemen die afkomstig is buiten de organisatie. Bij benaderingen waarin relaties tussen organisaties centraal staan gaat de aandacht met name uit naar het vervaardigen en delen van kennis door samenwerking (Nahapiet, 1998). Organisatiegerichte benaderingen gaan uit van het idee van competitieve voordelen. De samenwerkingsbenaderingen daarentegen veronderstellen dat opdrachtgevende organisaties voordeel kunnen halen uit hun relaties met leveranciers en andere externe organisaties (Kanter, 1994). Kanter (1994) stelt dat organisaties door de samenwerkingsbenadering coöperatief voordeel kunnen behalen. Een gemeenschappelijk doel hierbij is het verkrijgen van structurele toegang tot de kennis van leveranciers op lange termijn (Bonaccorsi, 1994). Dyer en Singh (1998) stellen dat het heel goed mogelijk is dat concurrentievoordelen niet binnen organisatiegrenzen behaald worden, maar juist ingebed zijn in de samenwerking, relaties en routines tussen de samenwerkende organisaties.

Samenwerking op strategisch niveau met externe organisaties vergroot het vertrouwen, waardoor informatie-uitwisseling en effectieve interacties worden bevorderd (Kanter, 1994). Interorganisatorische banden hebben een positieve invloed op de reputatie, verbeteren het comfort om deel uit te maken van een sociaal netwerk en vergemakkelijken de uitwisseling van informatie (Gassman, Enkel, & Chesbrough, 2010; Gloet & Terziovski, 2004). Intensieve samenwerkingsverbanden tussen organisaties stimuleren de verspreiding van kennis die leidt tot product-, procesorganisatie- of marketinginnovaties. Deze partnerschappen zijn ook wel een bron van innovatieve activiteiten voor de betrokken samenwerkende partijen die opportunistisch gedrag verminderen met positieve effecten op kennisoverdracht tussen partners (Koster, 2016). Als gevolg hiervan kan worden gesteld dat partnerschappen tussen opdrachtgevende organisaties en leveranciers innovatieve activiteiten kunnen verhogen.

2.2.4 Externe samenwerking en innovatief werkgedrag

Recente inzichten benadrukken ook het belang van externe verbanden, waaronder Fleming en Marx (2006) die bespreken dat als gevolg van de adoptie van technologie en de toename van kennisintensief werk, de huidige medewerkers vaker interactie hebben met leveranciers en externen. Dergelijke contacten kunnen leiden tot nieuwe creatieve inzichten en ze versterken de relaties met vaste externe samenwerkingspartners die kunnen helpen bij het ontwikkelen van innovaties (Fleming, 2006). Chesbrough (2003) vatte impliciet veel van deze inzichten samen onder het label ‘open innovatie’ om het proces van voortdurende interactie met de omgeving te beschrijven dat nodig is om innovaties te initiëren en te implementeren.

March en Simon (1958) suggereerden dat de meeste innovaties voortkomen uit het lenen van nieuwe ideeën van buitenaf in plaats van ze intern uit te vinden. Daarom is absorptievermogen voor het aannemen van en het benutten van nieuwe ideeën van buitenaf van cruciaal belang voor de innovatie van organisaties en medewerkers (Cohen & Levinthal, 1990). Absorptievermogen is het vermogen van het individu (of de organisatie) om externe kennis te verwerven en te assimileren (Zahra & George, 2002). Met een hoog potentieel absorberend vermogen kan een medewerker toegang krijgen tot diverse externe kennis en deze overnemen. Deze diverse externe kennis zorgt voor nieuwe perspectieven en inzichten die niet binnen een organisatie aanwezig zijn (Fosfuri & Tribó, 2008). Het triggert dus het genereren van creatieve ideeën, wat een van de belangrijkste onderdelen is van innovatief gedrag (Scott, 1994). Gerealiseerd absorptievermogen omvat de transformatie en exploitatie van overgenomen externe kennis (Zahra & George, 2002).

De onderzoeken van De Jong en Den Hartog (2005) en De Jong (2007) onderstrepen het direct verband tussen externe verbanden voor het werk en innovatief gedrag van medewerkers. Met externe verbanden wordt hier bedoeld: contacten met klanten, leveranciers, concurrenten en kennisinstellingen. Medewerkers krijgen dan immers meer oog voor de context waarbinnen het eigen werk wordt uitgevoerd en een beter zicht op eventuele verbeterende vernieuwingsmogelijkheden (De Jong & Den Hartog, 2005). Concluderend wordt verwacht dat relaties met externen, waaronder leveranciers kunnen stimuleren tot het positief beïnvloeden van innovatief werkgedrag bij medewerkers.

2.3 Kennisdeling en kennismanagement

2.3.1 Kennisdeling en innovatief werkgedrag

In een tijd waarbij bijna alles om informatie draait en kennis wordt gezien als één van de sleutels tot succes, is continu leren een waardevolle eigenschap (Glegg et al., 2016). Kennis is daarom een belangrijk middel voor menig organisatie. Stam et al. (2004) duiden kennis aan als “*het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (waaronder vaardigheden, ervaring, houding) en vastgelegde gegevens en informatie (waaronder documenten, databases, procedures)*” (p. 16). Het delen van deze kennis draagt bij aan het ontwikkelen van concurrentievoordelen voor organisaties in complexe omgevingen, zoals het verbeteren van intellectueel kapitaal door de uitwisseling van kennis binnen een organisatie te stimuleren (Phung, 2017). Daarnaast is kennisdeling binnen de (semi) publieke sector van belang voor sociaal- economische ontwikkeling (Nijkamp, 2002). Phung (2017) suggereert aansluitend dat kennis de sleutelfactor is om continue innovatie na te streven, zowel op individueel- als op organisatieniveau. Kennisdeling kan worden gedefinieerd als het proces van kennisuitwisseling tussen individuen en groepen mensen (Davenport, 1998). Een medewerker die externe kennis kan genereren en gebruiken voor interne doeleinden kan externe kennis combineren met interne kennis

om nieuwe ideeën te creëren (Minhyung Kang & Mi-Jung Lee, 2017). Bovendien kan het genereren van externe kennis nuttig zijn voor het promoten en implementeren van nieuwe ideeën binnen de organisatie van opdrachtgever, wat een ander onderdeel is van innovatief gedrag (Scott, 1994).

Eerdere studies suggereren dat individuen met bereidheid en vermogen om te innoveren, hun bijdrage buiten het bereik van hun functievereisten uitbreiden en tegelijkertijd een continue stroom van innovaties realiseren (Parker et al., 2006). Kennis delen moedigt individuen aan om kennis te creëren en om te zetten in meer kracht (Liebowitz, 2001). Liebowitz (2001) geeft hierbij aan dat wanneer medewerkers meer bezig zijn met het delen van kennis, ze een grotere hoeveelheid kennis internaliseren, waardoor dit het innovatieve gedrag van individuen bevordert. Glegg et al. (2016) omschrijven het verschil tussen vrij eenvoudig te delen bewuste kennis en onbewuste kennis, die je veel gebruikt, waarin veel potentie zit. Kennis overbrengen kan op meerdere manieren. Bewuste kennis kan worden overgebracht (combinatie) of overgaan in onbewuste kennis (internalisatie). Onbewuste kennis kan bewust worden gemaakt via articulatie of over worden gebracht in onbewuste kennis (socialisatie). Een organisatie die dit alles in zich heeft is in staat te investeren in menselijk en sociaal kapitaal (Glegg, 2016). Volgens Woodman et al. (1993) wordt innovatie van het individu beïnvloed door cognitieve vaardigheden, karakter, kennis, innerlijke motieven en sociale netwerken. Holub (2003) onderstreept dat snellere kennisoverdracht door middel van delen helpt bij het cultiveren van het vermogen om na te denken en te creëren. Socialisatie, externalisering, combinatie en internalisering zijn geïdentificeerd als bevorderlijk voor het creëren en uitwisselen van kennis (Huang & Wang, 2008). Mom et al. (2007) ontdekten dat top-down, bottom-up en horizontale kennisstromen allemaal van invloed zijn op het innovatieve gedrag van managers op het middenniveau. Op basis hiervan kan worden gesteld dat het delen van kennis een aanzienlijke invloed zou hebben op het innovatieve gedrag van individuen.

2.3.2 Kennismanagement en innovatief werkgedrag

Kennisdeling steunt op haar beurt weer kennismanagement, dat wordt beschouwd als een noodzakelijke activiteit binnen veel organisaties (Phung, 2017). Riege (2005) omschrijft kennisdeling door de medewerkers als het hart van kennismanagement. Kennismanagement is het proces van het identificeren, delen en gebruiken van kennis en goede praktijken om organisaties in staat te stellen te concurreren (O'Dell & Grayson, 1998). Elke vorm van kennisdeling die plaatsvindt tussen samenwerkende partijen zal altijd gebaseerd zijn op zowel het geven van kennis alsmede het ontvangen van kennis (Hendriks, 1999). Kennismanagement is een bredere term die een breed scala aan onderwerpen behandelt, terwijl kennisdeling een specifiek aandachtsgebied is van kennismanagement (Hendriks, 1999). Kennisdeling kan, mits uitgevoerd in combinatie met andere aspecten van het stapsgewijze proces van kennismanagement, waaronder kenniscreatie en delen en toepassen van kennis, een strategische noodzaak vervullen voor organisaties die hun capaciteiten en prestaties willen verbeteren (Lee & Hong, 2002). Het stimuleren van innovatief werkgedrag van medewerkers vormt een van de belangrijkste voordelen van kennisdeling door het bieden van mogelijkheden voor wederzijds leren en het faciliteren van kenniscreatie en hergebruik op zowel individueel als organisatorisch niveau (Yu et al., 2013). Organisaties, waaronder ook de opdrachtgever, die gericht zijn het innovatieve gedrag van de medewerkers te verbeteren, zullen medewerkers moeten aanmoedigen de bereidheid om hun kennis te delen te vergroten (Carmeli et al., 2013). Hierdoor kunnen herhaalde interacties tussen partijen plaatsvinden die het mogelijk maakt dat er informele relaties ontstaan en onderlinge vertrouwen wordt gecreëerd (Koster, 2016). Deze relaties

kunnen gebaseerd zijn op uitwisseling van kennis en informatie en coöperatie (Nowak & Highfield, 2011). Door herhaaldelijke interactie tussen de partijen en de kans dat zij de interactie ook in de toekomst zullen blijven doen, leiden processen van leren en controleren tot het reduceren van opportunistisch gedrag, waardoor de kans op het ontstaan van vertrouwen en solidariteit aanzienlijk groter wordt (Buskens & Raub, 2002).

2.4 Sociaal kapitaal

2.4.1 Sociaal kapitaal en innovatief werkgedrag

Wetenschappers (Carmona-Lavado et al., 2010; Song & Thieme, 2006) beweren dat sociaal kapitaal fungeert als stimulator en ondersteuner van nieuwe kennis, creativiteit en ideeën. Napahiet en Ghosal (1998) definiëren sociaal kapitaal als “*de som van de feitelijke en potentiële bronnen die zijn ingebed in, beschikbaar via en afgeleid uit het netwerk van relaties dat een individuele of sociale eenheid bezit*” (p. 243). Sociaal kapitaal biedt onder meer toegang tot nieuwe bronnen van informatie (Adler & Kwon, 2002), die op zijn beurt weer voordelen kunnen bieden op het gebied van het opdoen van nieuwe kennis en innovaties (Adler & Kwon, 2002; Tsai & Ghoshal, 1998). Anderson, Potočník en Zhou (2014) concluderen op basis van hun onderzoek dat er een positieve relatie bestaat tussen de sociale relaties en innovatief gedrag van het individu. Napahiet en Ghosal (1998) stellen dat de organisatieprestaties alsmede -innovatie worden verbeterd door de inzet van sociaal kapitaal. Meerdere onderzoeken naar de verbanden tussen sociaal kapitaal en innovatief gedrag tonen aan dat sociaal kapitaal hierin een gunstig effect op heeft (Maurer, Bartsch, & Ebers, 2011; Perry & Shalley, 2003; Tsai & Ghoshal, 1998). Napahiet en Ghoshal (1998) beweren aansluitend met hun onderzoek “*Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*” (1998) dat sociaal kapitaal bijdraagt om coöperatief gedrag aan te moedigen. Hierdoor kan de ontwikkeling van nieuwe vormen van vereniging en innovatie van organisaties worden vergemakkelijkt (Fukuyama, 1995; Putnam, 1993). Sociaal kapitaal omvat dus de relaties tussen individuen en organisaties die actie faciliteren en toegevoegde waarde creëren (Adler & Kwon, 2002).

Het innovatieve vermogen van een organisatie neemt toe naarmate de organisatie het innovatief vermogen van zijn medewerkers benut (Noor, Haris & Dzulkifli, 2013). Om dit te bewerkstelligen is echter constante ondersteuning van de kant van het management nodig (Tsai, 2001). Aansluitend hierop worden de positieve effecten van sociaal kapitaal beschreven in de literatuur, waaronder een toename van innovatie (Tsai & Ghoshal, 1998). Kristensen et al. (2007) stellen dat dat er een positieve relatie bestaat tussen sociaal kapitaal en het welzijn van de medewerkers. Daarnaast geven Kristensen et al. (2007) aan dat sociaal kapitaal impact heeft op een aantal organisatorische factoren, zoals motivatie, medewerkerstevredenheid en ziekteverzuim. Volgens het onderzoek van Anjum, Sabir & Hussain (2016) hebben gemotiveerde medewerkers een significant effect op innovatief werkgedrag. Motivatie bij medewerkers stimuleert om harder te werken en bovendien is motivatie zeer relevant voor innovatie op de werkplek, omdat dit gedrag de prioriteiten laat zien die de medewerker op de werkplek nastreeft (Anjum, Sabir & Hussain, 2016). Scott en Bruce (1994) beweren dat de kern van innovatief werkgedrag in feite een studie is van wat mensen motiveert om zich innovatief en motiverend te gedragen. Motivatie en betrokkenheid bij het werk blijken tevens een effect te hebben op de loopbaantevredenheid van medewerkers (Lee C. I., 2017). Landry et al. (2002) benadrukken in hun onderzoek het belang van sociaal kapitaal bij organisatorische innovatie. Organisaties zijn door sociaal kapitaal in staat om betrouwbare informatie, kennis, betere producten en diensten te verstrekken en te ontvangen (Landry et al., 2002).

2.4.2. Sociaal kapitaal en kennisdeling

Om innovatie te stimuleren wordt van organisaties en managers verwacht een omgeving te creëren die medewerkers aanmoedigt om samen te werken en kennis te delen (Tsai, 2001). Dit resulteert in het vergroten van de kennis van medewerkers en het creëren van organisatorische kennis door middel van samenwerking en individuele interacties (Bhatt, 2002). Davenport en Pruzak (1998) stellen aansluitend aan dat wederzijds vertrouwen van essentieel belang is voor een succesvolle kennisdeling. Daarnaast stelt samenwerking met externe partijen individuen in staat om oude kennis te vervangen voor nieuwe kennis die nodig is voor voortdurende verbetering en baanbrekende innovatie (Weick, 1995). Het uitwisselen van kennis en sociale relaties zijn hierin significant voor innovatie (Tsai, 2001). Bovendien beweert Li (2013) dat sociaal kapitaal een hoofdrol speelt als relationele hulpbron, dat wil zeggen, als het aanwezig is in de uitwisselingsrelaties van de individuen, het kan resulteren in een hoge frequentie en een goede kwaliteit van het delen van informatie en tot betere sociale interacties. Deze theorieën worden daarentegen tegengesproken door de bewering van Maurer et al. (2011) die stellen dat vertrouwen geen effect heeft op het uitwisselen van kennis en aansluitend de innovatie van de medewerker.

In onderzoeken binnen organisaties wordt sociaal kapitaal als concept gebruikt om de rol te beschrijven van relaties die zijn ingebed in dyadische of netwerkrelaties waarbij activiteiten voor uitwisseling van kennis betrokken zijn (Akram, 2017). Verschillende studies naar kennismanagement hebben uitgewezen dat sociaal kapitaal de belangrijkste facilitator is van kenniscreatie en kennisdeling (Chang en Chuang, 2011; Yang en Farn, 2009). Moran (2005) concludeerde dat partijen met een hechte band meer bereid zijn om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën. Dit wordt ondersteund door het onderzoek van Chen (2004), die concludeert dat vertrouwen en aanpassingsvermogen een positieve invloed hebben op onderlinge relaties tussen samenwerkende partijen en dit kennisoverdracht stimuleert. Golden en Raghuram (2010) en Nahapiet en Ghoshal (1998) onderbouwen dit laatste door te concluderen dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is voor de uitwisseling van kennis en eveneens van groot belang is voor het ontwikkelen van sociaal kapitaal.

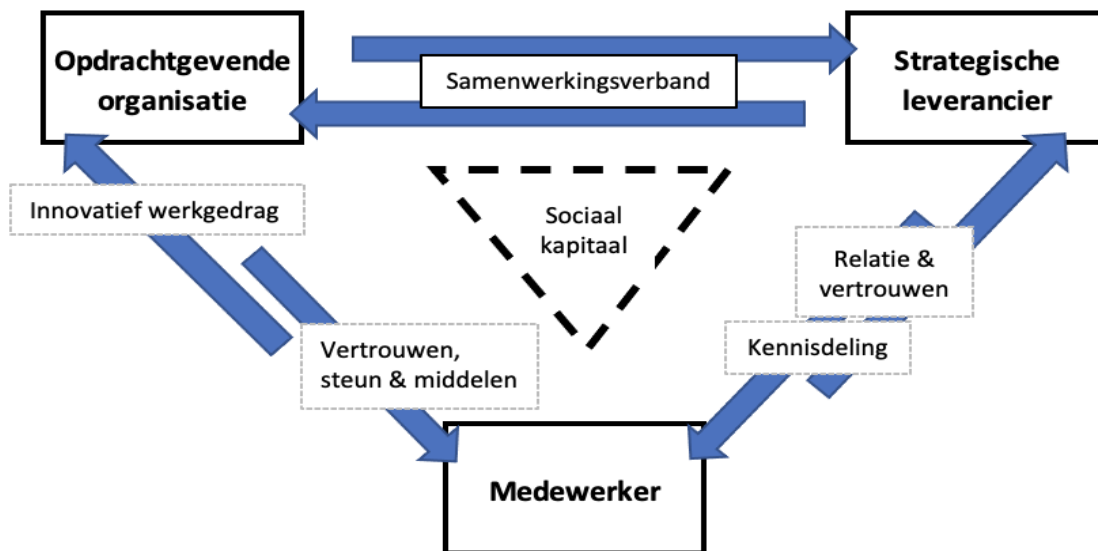
2.4.3 Sociaal kapitaal en externe samenwerking

Organisaties nemen vaak deel aan een netwerk van relaties (Gulati et al., 2000). Gulati et al. (2000) geven aan dat deze relaties toegang bieden tot informatie, kennis, technologie, nieuwe markten en capaciteiten die een organisatie kunnen helpen voordelen te behalen. Het hebben van toegang tot informatie en het exploiteren van kennis om in te zetten voor innovaties wordt beïnvloed door sociale structuren (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010). Medewerkers die vaker contacten onderhouden met externe partijen vertonen meer innovatief gedrag (De Jong & Den Hartog, 2010). Echter om extern sociaal kapitaal op te bouwen, moeten organisaties eerst een relatie met partners identificeren en ontwikkelen (Hitt et al., 2000). Het opbouwen van sociaal kapitaal in een samenwerking met externe partijen vereist allereerst dat er vertrouwen wordt ontwikkeld tussen de samenwerkingspartners (Hitt et al., 2003). Vertrouwen is vooral belangrijk voor de overdracht van kennis en middelen tussen de partners. Om vertrouwen op te bouwen wordt van organisaties verwacht relaties te ontwikkelen en te beheren (Hitt et al., 2003). Vertrouwen is immers essentieel voor individuen om samen te werken aan gemeenschappelijke opdrachten (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Naarmate het onderling vertrouwen groter is durven medewerkers meer risico te nemen met het oog op innovaties en verbeteringen voor de organisatie (Coleman, 1988).

2.5 Conceptueel model

Op basis van de theoretische onderbouwing is het onderstaande conceptuele model ontwikkeld. De getoonde relaties zijn in dit onderzoek zogenaamde probabilistische relaties. Hierbij geldt dat het ene onderdeel waarschijnlijk invloed heeft op een ander onderdeel. Dull & Hak (2008) verklaren dit door de waarschijnlijkheid dat meer 'A' leidt tot meer 'B' ofwel de een versterkt het ander.

Figuur 3: conceptueel model



Uit de theorie volgt dat de mate van kennisdeling tussen leverancier en medewerker van de opdrachtgevende organisatie invloed kan hebben op de mate van innovatie binnen de samenwerking en innovatief werkgedrag van medewerkers positief kan beïnvloeden. De betrokkenheid van de leverancier bij de organisatie van opdrachtgever draagt mede bij aan het mobiliseren en het benutten van deze kennis. Een samenwerking waarin een goede relatie en wederzijds vertrouwen de basis zijn tussen partijen, leidt waarschijnlijk tot meer bereidheid van leveranciers om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën. Tevens volgt uit de literatuurstudie dat innovatief gedrag van medewerkers meer wordt gestimuleerd mits innovatie en de medewerker de ruimte en steun krijgen van het management. Verder blijkt uit het theoretisch kader dat de inzet van sociaal kapitaal een positief effect heeft op zowel interne (binnen de eigen organisatie van opdrachtgever) als externe (interorganisatorische) samenwerkingsverbanden, mits er sprake is van onderling vertrouwen. Naarmate het vertrouwen groter is des te hoger de bereidheid van leverancier en medewerker om binnen de samenwerking in te zetten op innovatie en verbeteringen ten gunste van de opdrachtgevende organisatie. Hieruit blijkt dat sociaal kapitaal fungeert als stimulator en ondersteuner van nieuwe kennis, creativiteit en ideeën, die weer essentieel zijn voor innovatief werkgedrag. Sociaal kapitaal geldt derhalve als het concept dat van toepassing is op alle actoren in het model. **Figuur 3: conceptueel model** geeft de relevante concepten in het onderzoek weer en toont de verbanden hiertussen.

Onderhavig hoofdstuk is ingegaan op de bestaande theorieën inzake samenwerkingsverbanden, innovatie en innovatief werkgedrag alsmede de invloeden van kennisdeling en sociaal kapitaal. Op basis van de bestaande literatuur zijn constructen en proposities gedaan die later in het rapport worden aangehaald. In het eerstvolgende hoofdstuk is de methodologie van het onderzoek uiteengezet. Hierin zijn de keuzes die tijdens het onderzoek zijn gemaakt uitgelicht.

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit onderdeel wordt de methode van onderzoek toegelicht, waaronder het onderzoeksontwerp, de toelichting op de datacollectie middels casestudie alsmede data-analyse. De methode voor de uitvoering van de casestudie is afgeleid uit enkele stappen die Eisenhardt (1989) heeft ontwikkeld om nieuwe theorieën te creëren die ontstaan uit casestudies.

3.1 Onderzoeksstrategie

Uitgaande van de context is bij dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve benadering. De onderzoeksvraag heeft betrekking op een “hoe” vraag, die zich het beste leent aan de hand van kwalitatief onderzoek onderzocht te worden (Yin, 2009). Kwalitatief onderzoek biedt aansluitend de mogelijkheid om gegevens te verzamelen die een diepgaand begrip van de context, relationele verbanden en gebeurtenissen weergeven (Yin, 2009). Onderhavig onderzoek is voornamelijk gericht op het achterhalen van gegevens en informatie over enerzijds hoe strategische leveranciers het innovatief gedrag van medewerkers kunnen beïnvloeden en anderzijds wat innovatief werkgedrag bij medewerkers teweegbrengt in een samenwerking. Hierbij is het van belang om inzicht te krijgen in visies van medewerkers en diens verwachtingen bij samenwerkingsverbanden, maar ook het perspectief van leveranciers. Deze kunnen in kaart gebracht worden met een kwalitatief onderzoek.

Dit onderzoek is geredeneerd vanuit een abductieve benadering. Bestaande theorieën vormen hierbij grotendeels de basis van een nieuw model (Bryman, 2011). De abductieve benadering is een manier van redeneren die inhoudt dat tegenstrijdigheden worden opgemerkt tussen waargenomen bewijzen en bestaande theorieën en vervolgens de resulterende verrassing gebruikt als motivatie voor vermoedens en toekomstig onderzoek (Fann, 2012). Zowel Shepherd & Sutcliffe (2011) en van Maanen, Sørensen, & Mitchell (2007) beweren dat de abductieve benadering de kern vormt van creatief onderzoek en wordt daardoor ook wel de logica van ontdekking genoemd.

De concepten innovatief werkgedrag van medewerkers en de beïnvloeding hiervan door strategische leveranciers zijn nader onderzocht. Dit is gedaan op basis van de bestaande literatuur en de proposities die hieruit zijn voortgekomen. Om tot bruikbare resultaten te komen en omwille van de uitvoerbaarheid is in dit onderzoek voorts gebruik gemaakt van interviews. Bij kwalitatieve interviews wordt aangenomen dat dit de meest waardevolle bron van informatie is, als fenomenen en processen worden onderzocht (Miles en Huberman, 1994; Perry, 1998). Hierbij zijn gegevens voornamelijk verzameld door middel van (semi) gestructureerde interviews te houden op meer dan een geval en op een enkel punt in de tijd (Bryman, 2011). Om te voorkomen dat de focus tijdens de interviews niet wordt verloren is een vragenlijst opgesteld aangevuld met een aantal topics, die fungeert als leidraad van de relevante onderwerpen.

Yin (2009) onderscheidt drie verschillende soorten casestudies: verklarend, verkennend of beschrijvend. Deze studie betreft een verkennend onderzoek dat ingaat op het bevorderen c.q. stimuleren van innovatief werkgedrag van medewerkers door inbreng van strategische leveranciers. Het gaat hier uitsluitend om de “hoe” vraag en niet de motivatie voor innovatief werkgedrag ofwel de “waarom” vraag. De casestudy selectie voor dit onderzoek is in de volgende paragraaf nader toegelicht.

3.2 Casestudy

Binnen de onderzoeksstrategie casestudy is een viertal onderzoek ontwerpen te onderscheiden; de single- en multiple-case designs en de holistische en ingebedde casestudy (Eisenhardt, 1989). Voor onderhavig onderzoek is een holistische multiple casestudy toegepast, waarbij meerdere cases worden betrokken. Dit wil zeggen dat het gaat om empirisch onderzoek waarbij een fenomeen uit dezelfde tijd wordt onderzocht binnen de bestaande context (Yin, 2009). Door het vergelijk van diverse cases wordt de kans vergroot om naar de omstandigheden te kijken van meerdere situaties (Eisenhardt, 1989). Bijkomend voordeel van een multiple casestudy is dat cases onderling vergeleken kunnen worden op zowel unieke als gemeenschappelijke kenmerken (Bryman, 2011). Met deze casestudy wordt empirisch onderzoek gedaan naar een fenomeen onderzocht binnen de bestaande context. De combinatie van innovatief werkgedrag van medewerkers en de invloed hierop door strategische leveranciers komt voor in meerdere cases en organisaties. Daarnaast is voor de holistische benadering gekozen omdat het onderdeel innovatief werkgedrag niet los kan worden gezien de context en overige factoren.

Door het vergelijk van meerdere cases is het mogelijk om beter te kijken naar de omstandigheden waardoor of waarin iets gebeurt (Eisenhardt, 1989). Met inachtneming van het tijdsbestek voor dit afstudeeronderzoek en het behalen van voldoende validiteit en diepgang is een drietal cases geselecteerd voor dit onderzoek. Het voordeel van de casestudie is dat de concepten in haar natuurlijke omgeving worden onderzocht, waarbij de onderzoeksvraag centraal staat tijdens de interviews. Doordat meerdere cases worden onderzocht, is het mogelijk de proposities voldoende te toetsen en een empirisch onderbouwde bijdrage te leveren aan de reeds bestaande theorie (Eisenhardt, 1989).

De cases zijn geselecteerd op basis van meerdere in de literatuur ondersteunende criteria (Eisenhardt, 1989). Deze selectie heeft geleid tot een drietal cases. De positie van de onderzoeker was gedurende dit onderzoek objectief en verkennend. De directe relatie van de onderzoeker met collega's binnen de corporatie heeft derhalve geen invloed gehad op het onderzoek en de input voor de interviews.

3.2.1 Caseselectie

Belangrijke voorwaarde bij de selectie van de case is het type samenwerking met de leverancier. Het gaat immers om de inbreng van leveranciers die een strategische waarde vertegenwoordigen voor corporaties. De cases verschillen onderling in branche (vastgoedontwikkeling, bouw & ICT) en looptijd van de samenwerking. Uitgaande van voorgaande criteria is de keuze gemaakt om drie cases te onderzoeken die ieder een uniek samenwerkingsverband vertegenwoordigt. Een case houdt in dit onderzoek in de samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier. Om een betekenisvolle bijdrage te vernemen is het van belang dat de leverancier innovatie stimuleert en dit kan aantonen. Voordat cases werden geselecteerd en de interviews werden ingepland, is bij de beoogde participanten nagegaan of er sprake was van inbreng van innovatie door de leverancier. De leveranciers die onderdeel zijn van de cases voor dit onderzoek hebben aangetoond innovatie ingebed te hebben in het beleid van de onderneming. De onderzochte cases zijn onderstaand weergegeven.

1. **Case Woonstad – Coen Hagedoorn Bouwgroep (CHB)** inzake samenwerking renovatie en ontwikkeling van vastgoed.
2. **Case HW Wonen – Zwaluwe Bouw** inzake samenwerking dagelijks onderhoud van woningen
3. **Case Woonstad – Intercept Cloud** inzake samenwerking transitie digitaal werken

De cases zijn onderstaand nader toegelicht.

De eerste case betreft de samenwerking tussen Woonstad Rotterdam en Coen Hagedoorn Bouwgroep. Deze samenwerking is in 2018 in opdracht van de Business unit Vastgoedontwikkeling tot stand gekomen in het kader van co-making funderingsherstel & renovatie van vastgoed. De samenwerking is aanvankelijk aangegaan voor een minimale termijn van vijf jaar, waarbij een duidelijke visie en gezamenlijke doelen zijn vastgesteld ten behoeve van innovatie en ontwikkeling van processen en toegepaste technieken.

De tweede case betreft de samenwerking tussen stichting HW Wonen en Zwaluwe Bouw inzake het dagelijks onderhoud van circa 5.000 woningen in de Hoekse Waard. De samenwerking is actief sinds 2019 voor aanvankelijk drie jaar en is gericht op de ontwikkeling en migratie en integratie van processen voor klachtonderhoud. In deze samenwerking is het volledige beheer van dagelijks onderhoud volledig uitbesteed en wordt regie gevoerd op de voortgang. Het afbreukrisico bij deze samenwerking is een belangrijke factor (van Weele, 1992).

Tot slot de derde case die de samenwerking vertegenwoordigt tussen Woonstad Rotterdam en Intercept op het gebied van ICT en cloud services. Dit betreft een nieuwe samenwerking sinds begin 2021 die in opdracht van de Business unit ICT tot stand is gekomen. Deze samenwerking is gericht op strategische diensten aangaande de innovatie van cloud technieken en de transitie naar digitaal werken van Woonstad Rotterdam. De samenwerking is gebaseerd op een langdurige verbintenis met inachtneming van het strategische lange termijn belang en de continuïteit van de business voor Woonstad Rotterdam. Afbreukrisico is een belangrijke factor bij deze samenwerking (van Weele, 1992).

Doordat een beperkt aantal cases is uitgevoerd omwille de beschikbare tijd is het aannemelijk dat de cases zijn geselecteerd die het meest waardevol zijn binnen het doel van het onderzoek (Pettigrew, 1988). De cases zijn bruikbaar mits de geselecteerde participanten volledig medewerking verlenen aan het onderzoek. Om dit te bewerkstelligen is de drempel voor deelname zo laag mogelijk gehouden door onder meer het online afnemen van interviews en flexibiliteit te bieden in de momenten van interview afname. Aansluitend zijn participanten voorafgaand aan het interview telefonisch benaderd met een toelichting op het onderzoek om het percentage van deelname zo hoog mogelijk te houden. Yin en Eisenhardt (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989) geven op dit punt aan dat gemak en toestemming voor deelname van participanten aan het onderzoek belangrijke criteria zijn voor het selecteren van cases. Voor de selectie van de participanten is gekozen voor purposive sampling (Bryman, 2011). Dit is een doelgerichte techniek in kwalitatief onderzoek voor het vaststellen van de deelnemers en de identificatie en selectie van informatierijke gevallen uit beperkte middelen (Patton, 2001). Met deze methode wordt over het algemeen aangenomen dat de doelbewuste selectie gevallen opleveren die "rijk aan informatie" zijn (Patton, 2001) en de kans om effectief data te genereren voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag groot is. Voor dit onderzoek zijn de participanten geïdentificeerd en geselecteerd die bijzonder goed geïnformeerd zijn over, betrokken zijn bij of ervaring hebben met het onderzochte fenomeen (Creswell, 2011). De participanten zijn weergegeven in de volgende paragraaf.

3.3 Datacollectie

In dit onderzoek zijn verschillende manieren toegepast voor dataverzameling. Ten eerste zijn de primaire data verzameld door het afnemen van semigestructureerde interviews van vertegenwoordigers uit de verschillende cases. Vervolgens is data gegeneerd door een gedegen literatuurstudie naar het centrale onderwerp van dit onderzoek en als derde methode geldt het documentenonderzoek. Doordat meerdere bronnen worden gebruik

voor het onderzoek ontstaat datatriangulatie (Yin, 2009). Een onderzoek dat gebaseerd is op meerdere bronnen draagt derhalve bij aan de verhoging van de validiteit (Bryman, 2011).

Iedere geselecteerde case is onderzocht vanuit het perspectief van zowel de opdrachtgever alsmede de leverancier. Hierdoor is het mogelijk gebleken een zo breed mogelijk perspectief te kunnen onderzoeken. Het verzoek tot participatie aan het onderzoek is door de onderzoeker per mail verstuurd en nader telefonisch toegelicht. Het totaal aantal interviews dat voor dit onderzoek is gehouden is 11, waarvan één (1) gecombineerde interview met twee participanten. De duur van de interviews variëren van 20 tot 45 minuten. Om een zo volledig mogelijk perspectief te krijgen op het centrale onderwerp van dit onderzoek zijn per case de participanten doelmatig geselecteerd. De selectie van participanten is zorgvuldig bepaald op basis van een representatie van vertegenwoordigers van management- en uitvoerend niveau. De opdrachtgever is vertegenwoordigd door een leidinggevende van de betreffende business unit, een uitvoerende medewerker en een HR verantwoordelijke. Vanuit de leverancier is ten minste een participant per case geraadpleegd die een leidinggevende rol vervult en direct is betrokken bij de samenwerking. Op deze manier is getracht een zo goed mogelijk beeld te creëren van de invloed van leveranciers op innovatief gedrag van medewerkers in een samenwerking. De participanten per case zijn in **Tabel 1: overzicht participanten** weergegeven.

Tabel 1: overzicht participanten

	Case 1 Woonstad BU Vastgoed – CHB	Case 2 HW Wonen – Zwaluwe Bouw	Case 3 Woonstad BU ICT - Intercept
Participant 1 opdrachtgever	Vertegenwoordiger managementteam vastgoed	Vertegenwoordiger managementteam processen	Vertegenwoordiger managementteam ICT
Participant 2 opdrachtgever	Projectontwikkelaar	Medewerker contracten	Vertegenwoordiger ICT
Participant 3 opdrachtgever	Adviseur HR	Adviseur HR	Adviseur HR
Participant 4 leverancier	Vertegenwoordigers directie & management	Vertegenwoordiger management	Vertegenwoordiger Sales & Acquisition

Ten behoeve van de interviews zijn een aantal topics met voorbeeldvragen opgesteld. De vragenlijst is opgesteld met doelgerichte en open vragen per type participant (opdrachtgever & leverancier). In de vragen zijn specifiek de topics innovatie, innovatief werkgedrag van medewerkers en de invloed van leveranciers opgenomen. Een duidelijke opzet van topics en vragen voorkomt dat er afgeweken wordt van de relevante onderwerpen gedurende het interview (Fontana, 2005). De afgenomen interviews zijn allemaal op afstand (online) gehouden in verband met Covid-19 maatregelen. De interviews zijn opgedeeld in vier verschillende onderdelen, waarbij ruimte was voor nadere input van participant voor verdere verduidelijking van het onderwerp. Dit is toegepast om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen op de motivatie van de participant (Collis, 2009). De vragen zijn ontwikkeld op basis van de literatuur. Door in de vragen concrete onderdelen van de verschillende concepten en proposities uit de literatuur mee te nemen is bijgedragen aan de validiteit voor dit onderzoek. Hierdoor is het mogelijk geweest om meerdere concepten aan de orde te laten komen tijdens de interviews. Bryman en Bell (2011) noemen participant validatie en triangulatie als middel om de geloofwaardigheid te vergroten.

Het gebruik van vakinhoudelijke- en wetenschappelijke termen is weggelaten in de vragen om onduidelijkheden en ambigue taalgebruik te voorkomen. Alle interviews zijn, met welbevinden van de participanten, online opgenomen en nader uitgewerkt door onderzoeker. Er is geen transcript gemaakt van non-verbale communicatie, zoals gedragingen of gezichtsuitdrukkingen, omdat deze niet relevant zijn bevonden voor het onderwerp van onderhavig onderzoek. De anonimiteit van de participanten is gewaarborgd in het onderzoeksrapport. In het kader van de vertrouwelijkheid is de output uit de interviews uitsluitend toegepast voor dit onderzoek. De namen van de betreffende participanten worden derhalve niet getoond in het eindrapport. De verslagen per interview zijn strikt vertrouwelijk en op verzoek te verkrijgen via onderzoeker. Secundaire data zijn verzameld uit documentatie uit de archieven (Yin, 2009). Onder de secundaire bronnen wordt ten minste verstaan: het intranet medium van Woonstad, jaarplan van afdeling HR van Woonstad en jaarverslag HW Wonen.

3.4 Data-analyse

Alle verkregen data zijn systematisch geanalyseerd om zorg te dragen dat geen data verloren gaat. Middels deze systematische analyse zijn diverse categorieën, sub thema's en hoofdthema's in kaart gebracht volgens de data structure methode van Corley en Gioia (2013).

Interviews zijn middels MS Teams opgenomen en onverwijld na de afname uitgewerkt. Na de uitwerking van de interviews zijn de 1st order concepts (codes) vormgegeven overeenkomstig de methode van Gioia en Corley (2013). Data-analyse heeft vervolgens plaats gevonden op basis van de uitwerking van de uitgevoerde interviews en categorisering van thema's op basis van de geanalyseerde cases. De verzamelde gegevens zijn nadien gerangschikt en voorzien van een label (code). Naarmate meer interviews zijn geanalyseerd en gecodeerd hebben bepaalde coderingen een andere term krijgen. De labels zijn onder meer gecreëerd overeenkomstig de gehanteerde topics en onderwerpen van de vragen bij de interviews. Per label is bekeken hoe vaak deze voorkomt, in welke interviews deze voorkomen en in welk verband de labels worden gebruikt. Het doel hiervan is het beoordelen van de relevantie en het reduceren (data reductie) van de omvang van de gegevens (Miles en Huberman, 1994). Hieruit wordt gezocht naar 'cross case' patronen om zo de uitkomsten meer te kunnen generaliseren. De gedachte bij de cross case benadering is om onderzoekers te bewegen verder te kijken dan enkel de eerste indrukken. Deze methode helpt om tevens nieuwe bevindingen uit de data te halen (Eisenhardt, 1989). Uit deze stap ontstaan een aantal subthema's ofwel de "2nd order themes" (Gioia, 2013). Bij de verschillende subthema's is gezocht naar onderlinge verbanden. In deze vervolgfase is de samenhang ofwel de causale relaties benoemd van de "2nd order themes" en is een aantal thema's gecreëerd van een hogere orde ofwel hoofdthema's. Alleen de meest essentiële en relevante coderingen zijn meegenomen naar de uiteindelijke selectiefase. Op basis van de veelvoorkomende eerste orde codes (1st order codes), de subthema's (2nd order codes) en hoofdthema's (aggregate dimensions) is het theoretisch raamwerk ofwel een "data structure" opgesteld (Gioia, 2013). Het uiteindelijke raamwerk ofwel de structuur van de gegevens wordt geïllustreerd in **Figuur 4: data structure**. Hierin zijn de thema's van de tweede orde samenvat waarop het model voor het beïnvloeden van innovatie bij medewerkers is gebouwd.

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van een drietal cases, waardoor overeenkomsten en de verschillen tussen de cases voldoende zichtbaar konden worden gemaakt. Na analyse van de interviews is de secundaire data geanalyseerd. De werkwijze hierbij is overeenkomstig de werkwijze die tijdens de analyse van de primaire data

is toegepast. Na de analyse van de interviews en de secundaire data zijn de uitkomsten samengevoegd. Op basis van deze systematische analyse zijn de thema's nader uitgewerkt, welke vervolgens de basis hebben gevormd voor de conclusies. Hierin is bekeken hoe de empirische uitkomsten zich verhouden tot de bestaande literatuur op basis van patronen, verschillen en of overeenkomsten.

Het dient opgemerkt te worden dat datacollectie en -analyse als aparte opeenvolgende fasen zijn weergegeven in het proces. Desondanks zijn deze fasen in de praktijk door elkaar uitgevoerd. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waarbij datacollectie voorafgaand aan de analyse plaatsvindt, is het bij kwalitatief onderzoek mogelijk dat deze twee fasen elkaar overlappen (Eisenhardt, 1989).

Nadat de analyse van de data is uitgevoerd zijn voorlopige thema's en constructen ontstaan die als input zijn meegenomen voor het creëren nieuwe theorieën. Deze theorieën zijn met iedere case vergeleken, waardoor beoordeeld is in hoeverre de theorie aansluit op de betreffende case. Volgens Eisenhardt (1989) is deze methode voor de onderzoeker uitermate geschikt om continu theorie en data te vergelijken en derhalve een theorie te ontwikkelen die het beste past bij de verkregen data.

3.5 Validiteit

Dit onderzoek is gebaseerd op meerdere bronnen en dit draagt derhalve bij aan de verhoging van de validiteit (Bryman, 2011). Mede door in de vragenlijst voor de interviews concrete onderdelen van de verschillende concepten en proposities uit de literatuur op te nemen is de validiteit voor dit onderzoek geborgd (Bryman, 2011). Door deze werkwijze is het mogelijk gebleken de verschillende relaties en proposities te vertalen in de vragenlijst en voor te dragen aan de zorgvuldig geselecteerde participanten tijdens de interviews. Voorts zijn uitsluitend de participanten geïnterviewd die actief onderdeel uitmaken van de samenwerking uit de geselecteerde cases. Met het vormen van de theorie voorafgaand aan de interviews en de zorgvuldige selectie van de cases alsmede de participanten is bijgedragen aan de externe validiteit (Eisenhardt, 1989). De externe validiteit van deze studie is relatief laag, doordat de uitkomsten van onderzoek zijn gebaseerd op slechts twee organisaties. De input uit de interviews, de secundaire data en de systematische analyse van deze data hebben geleid tot nauwkeurige onderzoeksresultaten ten behoeve van het onderzoeksonderwerp, waarmee de validiteit van dit onderzoek is geborgd. De data zijn ingewonnen via een gestructureerde procedure. De ingewonnen data zijn verwerkt en vervolgens geanalyseerd. De resultaten uit deze systematische analyse hebben de basis gevormd voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Aansluitend wordt bijgedragen aan de interne validiteit van dit onderzoek door de ontwikkelde theorie te vergelijken met de bestaande literatuur. Hierbij is gekeken naar welke literatuur aansluit op de nieuwe theorie en welke literatuur een discrepantie laat zien met de nieuwe theorie. Doordat de nieuwe theorie is vergeleken met de reeds bestaande literatuur is de interne validiteit alsmede de generaliseerbaarheid van het ontwikkelen van theorie uit de casestudie vergroot (Eisenhardt, 1989).

Ondanks de gewaarborgde anonimiteit bestaat altijd de mogelijkheid dat participanten bij het beantwoorden van de vragen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Hierdoor kan een vertekend beeld van de werkelijkheid worden weergegeven, waardoor de validiteit van het onderzoek kan worden aangetast (Podsakoff, 2003). De cases en participanten zijn zorgvuldig geselecteerd tijdens het onderzoek en gedurende de interviews is structureel doorgevraagd naar verdere verduidelijking en motivatie van de antwoorden om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen op de motivatie van de participant (Collis, 2009). Op basis van deze werkwijze is het

risico op de aantasting van de validiteit van onderzoek zoveel mogelijk beperkt. De directe relatie van de onderzoeker met enkele participanten heeft geen invloed gehad op het onderzoek en de input voor de interviews.

3.6 Betrouwbaarheid

Dit onderzoek is gericht op de benadering en de interpretatie van de drie cases zodanig dat bij herhaling door een volgend onderzoek dezelfde resultaten worden verkregen, uitgaande van dezelfde participanten en dezelfde vragen tijdens de interviews. De interpretatie van de onderzoeker speelt hierbij mogelijk een rol. Door de cases op meerdere manieren te benaderen is getracht de invloed op de betrouwbaarheid te reduceren tot een minimum. De keuze voor semigestructureerde interviews en de ruimte voor extra motivering en verduidelijking van de antwoorden tijdens de interviews heeft bijgedragen aan de rijkdom van data. Om de betrouwbaarheid van de gegevens te waarborgen is op een systematische manier gewerkt. De verzamelde gegevens, waaronder alle uitgewerkte interviews en verschillende documenten die tot de secundaire data behoren zijn nauwgezet beheerd met ondersteuning van een digitaal ontwikkeld model voor het beheer van de kwalitatieve gegevens.

Indien dezelfde participanten wederom geïnterviewd zullen worden op basis van gelijke vragen is de verwachting dat nagenoeg vergelijkbare resultaten worden gegenereerd. Op basis van dit gegeven kan volgens Collis en Hussey (2009) worden verwacht een voldoende betrouwbaar onderzoek te hebben opgeleverd.

In onderhavig hoofdstuk is de methode van onderzoek, datacollectie en data-analyse behandeld. Hierin zijn onder andere de onderzochte cases geïntroduceerd en nader beschreven. De resultaten uit de theorie zijn reeds behandeld in hoofdstuk 2. In het eerstvolgende hoofdstuk zijn de resultaten van de empirische bevindingen uit de cases uitgewerkt.

Hoofdstuk 4 Resultaten

Dit hoofdstuk behandelt de resultaten die zijn voortgekomen uit een uitvoerige data-analyse zoals behandeld in hoofdstuk 3. De resultaten komen voort uit de geselecteerde cases. De cases zijn uitgebreid beschreven in voorgaand hoofdstuk.

De drie onderzochte cases verschillen onderling in meerdere aspecten. Desondanks kan worden gesteld dat er voldoende bijdrage is geleverd die van grote betekenis is voor het onderzoek. Dit geldt zowel voor de bijdrage van de managers, de uitvoerende medewerkers, de HR-verantwoordelijken alsmede de bijdrage van de leveranciers. De cases zijn benaderd vanuit zowel het perspectief van de opdrachtgever alsmede de visie van de leverancier. Hierdoor is het mogelijk gebleken om als onderzoeker een zo breed mogelijk perspectief te genereren van realiteit. In

Tabel 2: overzicht cases zijn de cases nogmaals uiteengezet. Daarnaast is weergegeven hoeveel participanten zijn geïnterviewd.

Tabel 2: overzicht cases

	Case 1 Woonstad – CHB	Case 2 HW Wonen – Zwaluwe Bouw	Case 3 Woonstad - Intercept
Opdrachtgever	3 participanten	3 participanten	3 participanten
Leverancier	2 participanten (combi)	1 participant	1 participant
Totaal	5 participanten	4 participanten	4 participanten

De resultaten in dit hoofdstuk zijn per hoofdthema (aggregate dimension) uiteengezet in de onderstaande paragrafen overeenkomstig Figuur 4: data structure. Per hoofdthema zijn de resultaten getoetst op de bestaande literatuur. De resultaten zijn onderbouwd met illustratieve quotes uit de interviews en secundaire data. Deze zijn per quote als volgt aangeduid: *bv. participant 3 uit case 1* → (Case 1, part. 3). Zie voor de verdeling van de participanten per case ook Tabel 1: overzicht participanten in hoofdstuk 3.

4.1 Belang innovatie

Om inzicht te verkrijgen in het perspectief van de participanten is kort na de start van de interviews nadrukkelijk gevraagd naar de definitie en het belang van innovatie op de werkplek. Hierdoor is de onderzoeker in staat gebleken om na te gaan in hoeverre de definitie van innovatie van de participant aansluit op het uitgangspunt van innovatie in dit onderzoek. Voorts is hiermee getoetst of het belang van innovatie op de werkplek wordt ingezien door de participant. Het thema innovatie bij medewerkers staat immers centraal in deze studie.

In alle interviews bleek de invulling van het begrip innovatie gericht te zijn op vernieuwing, verbetering, optimalisaties en/of nieuwe inzichten creëren voor hedendaagse problemen teneinde voordelen te behalen in het werkveld. Vanuit de literatuur is de toegepaste definitie in dit onderzoek: “*de productie of het invoeren, het verwerken en benutten van een vernieuwing die waarde creëert in economische of sociale domeinen* (Crossan, 2010, p. 1162). Het perspectief van de participanten die onderdeel hebben uitgemaakt van dit onderzoek is hiermee consistent met de definitie die vanuit de literatuur is aangenomen voor dit onderzoek.

Enkele fragmenten die de gekozen definitie ondersteunen: “*Het gaat in ieder geval om vernieuwing en verbetering op het gebied van processen en omgangsvormen met het doel een hoger resultaat te behalen,*

kwalitatief beter te zijn voor de klant en bij voorkeur lagere kosten” (Case 1, part. 1). Een volgende participant van opdrachtgever uit de case HW Wonen – Zwaluwe Bouw vult aan: *“Ik versta onder innovatie het proces om te optimaliseren en dit te bewerkstelligen door nieuwe ideeën te creëren en uit te wisselen” (Case 2, part. 1).* Vertegenwoordigers van de leverancier zijn eveneens consistent met de gekozen definitie: *“Ik zie innovatie als het zo optimaal mogelijk inrichten van processen, waardoor zaken slimmer, efficiënter en vooral goedkoper kunnen worden uitgevoerd” (Case 3, part. 4).*

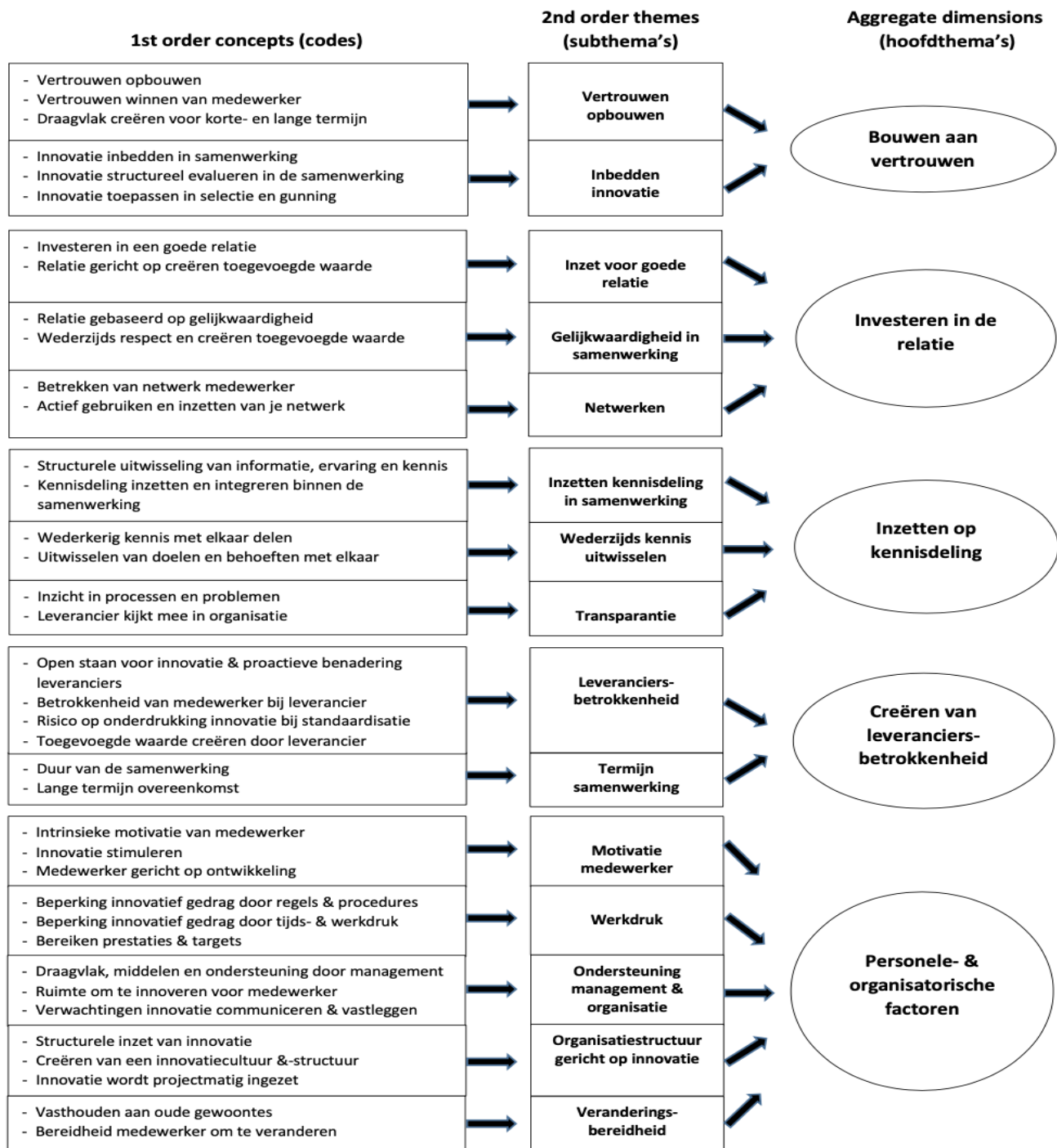
Het belang van innovatie op de werkplek en bij medewerkers wordt door meerdere onderzoeken onderschreven (Anderson, 2014; Maurer, 2011). Volgens Anderson et. al (2014) vormt innovatie op de werkplek een van de belangrijkste factoren voor de prestaties van organisaties, het succes voor de langere termijn en het bestaansrecht van de organisatie.

Een deel van de participanten ondersteunt deze aanname en voegen hieraan toe dat innovatie medewerkers kan beïnvloeden bij de creatie van nieuwe ideeën: *“Innovatie daagt uit, zorgt ervoor dat medewerkers anders gaan denken en dat is volgens mij net weer de juiste houding om nieuwe ideeën op te doen” (Case 3, part. 1).* Uit de resultaten zijn tevens verschillen te constateren ten opzichte van aannames die gebaseerd zijn op de theorie. Een deel van de medewerkers bij opdrachtgever betoogde dat het belang om innovatieve activiteiten ontplooiën bij voor zowel de organisatie als de medewerker helemaal niet vanzelfsprekend en groot is. Dit wordt geïllustreerd met de volgende uitspraak van een managementvertegenwoordiger uit case 3: *“We zitten in een branche die van oudsher een beetje stoffig is. En als het goed gaat en er is geen groot probleem met financiën en geld ontstaat er ook geen sense of urgency, om echt te moeten veranderen en te innoveren”.* Het verschil ten opzichte van het belang dat in de theorie wordt aangeduid kan mogelijk verklaard worden door de sector waarin de opdrachtgever actief is, namelijk de (semi) publieke sector. Diverse onderzoekers beschouwen ‘innovatie in de (semi) publieke sector als een ‘contradictio in terminis’ (Bekkers et al., 2006) ofwel iets wat nagenoeg als onwaarschijnlijk wordt beschouwd. De publieke sector kan volgens Bekkers et al. (2006), in vergelijking met de private sector, nauwelijks als innovatief worden gezien doordat er in deze sector onder andere nauwelijks sprake is van concurrentie. Concurrentie wordt beschouwd als een essentiële voorwaarde voor innovatie bij organisaties.

Verschillende participanten van opdrachtgever beweren desondanks dat de inzet van innovatie een geschikt middel is om het lerend vermogen van de medewerkers te ontwikkelen. De manager uit case 1 zegt hierover: *“Innovatie is een krachtig middel om te blijven leren, je lerend vermogen als medewerker te ontwikkelen en je wendbaarheid als organisatie te ontwikkelen”.*

Verschillende vertegenwoordigers bij de leveranciers betogen daarentegen dat innovatie voor de leverancier een “cruciaal” middel is voor het ontplooiën van organisatieactiviteiten, zowel nu als in de toekomst: *“Innovatie is eigenlijk ons bestaansrecht. In onze sector gaat innovatie met een enorm tempo. Voor ons is dat dus erg belangrijk om bij te blijven en deze innovatie kunnen vertalen naar onze opdrachtgevers” (Case 3, part. 4).* Het cruciale belang dat deze ICT-leverancier weergeeft wordt erkend door Carson (2007) die stelt dat deze sector bekend staat om zijn geoptimaliseerde waardeketen, waarin het leveren van een innovatieve bijdrage aan opdrachtgevers een gemeengoed is. Het belang van innovatie wordt aangevuld door de leverancier uit case 1: *“Innovatie is een belangrijk onderdeel van ons bestaansrecht, want anders kunnen wij geen toegevoegde waarde creëren voor onze opdrachtgevers (Part. 4).*

Figuur 4: data structure



4.2 Vertrouwen

Zowel Napahiet & Ghoshal (1998) als de participanten van dit onderzoek beschouwen vertrouwen als een belangrijke factor die onlosmakelijk verbonden is aan een samenwerking, waarin gemeenschappelijke doelen worden nagestreefd. Hierin is de veronderstelling des te groter het vertrouwen des te hoger de bereidheid van medewerker en leverancier om binnen de samenwerking in te zetten op innovatie en verbeteringen voor de organisatie. In alle cases wordt vertrouwen aangehaald als essentiële factor binnen de samenwerking om kennis te delen en innovatief gedrag bij medewerkers te beïnvloeden: *“Ik zou altijd streven om de relatie goed te houden. Hierdoor draag je als medewerker bij om de samenwerking, maar ook het delen van kennis, te*

bevorderen. *Het vertrouwen binnen de samenwerking moet vooral goed zijn*” (Case 1, part. 2). De medewerker contracten uit case 2 vervolgt: *“Als je vertrouwen geeft aan die leverancier waardoor die leverancier ook echt het gevoel heeft dat ze een belang bij hebben om hun kennis, innovatie en adviezen te delen dan kan je meer halen uit de samenwerking om innovatie bij medewerkers te stimuleren.”* Ook de leverancier uit case 2 onderschrijft de waarde van vertrouwen om innovatie van medewerkers te beïnvloeden: *“Een soort homogeen gevoel, waar vertrouwen de basis is van de samenwerking met medewerkers. Ik zei net al dat vertrouwen erg belangrijk is voor het delen van kennis.”* De resultaten uit dit onderzoek bevestigen de theorie van Hitt et al. (2003) die vertrouwen belangrijk acht voor de overdracht van kennis en middelen tussen de partners.

De resultaten van dit onderzoek weerleggen hiermee de theorie van Maurer et al. (2011) die stellen dat vertrouwen geen effect heeft op het uitwisselen van kennis en aansluitend de innovatie van de medewerker. Dit kan worden onderbouwd met de volgende quote: *“Het kernwoord hierbij is zeker vertrouwen! Bewezen vertrouwen. En als de basis van vertrouwen goed is gaat de uitwisseling van kennis zijn vruchten afwerpen”* (Case 3, part.1). Een mogelijke verklaring hiervoor kan worden gevonden in het onderzoek van Davenport en Pruzak (1998) die veronderstellen dat een samenwerking waarin wederzijds vertrouwen de basis vormt, meer bereidheid van medewerkers en leveranciers kan teweegbrengen om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën. De onderzoeksresultaten onderkennen de significantie van vertrouwen voor innovatief gedrag. Hiermee wordt een belangrijke voorwaarde bevestigd ten behoeve van de inzet van sociaal kapitaal in het samenwerkingsverband (Hitt et al., 2003).

Uit de resultaten is af te leiden dat vertrouwen een veelbesproken thema is bij twee van de drie cases, Woonstad – CHB en HW Wonen – Zwaluwe Bouw. In genoemde cases wordt vertrouwen nadrukkelijk aangedragen als noodzakelijke factor binnen de samenwerking om innovatie bij medewerkers te beïnvloeden. Wat daarentegen opvalt in de case Woonstad – Intercept is dat vertrouwen daar relatief weinig wordt benoemd. Een manager bij opdrachtgever zegt hierover: *“We moeten ruimte creëren om te werken aan vertrouwen om zoveel mogelijk van kennis te kunnen delen. Dit kan onder andere door heel veel gesprekken te voeren. Maar aan vertrouwen moet nog aan worden gebouwd, omdat de samenwerking relatief nieuw is”* (Case 3, part. 1). Het perspectief van de leverancier wordt geïllustreerd met de volgende quote: *“Wij vragen ons bij een nieuwe samenwerking als deze altijd ten eerste af hoe kunnen wij de medewerkers zo goed mogelijk faciliteren, zodat zij beter kunnen worden in hun werk en geloven in onze meerwaarde voor de korte en lange termijn”* (Case 3, part. 4). Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat partijen in een beginfase van de samenwerking de focus met name leggen bij het tot stand brengen van een goede basis om op termijn vertrouwen op te bouwen. De nieuwe samenwerking bevindt zich in een fase waarin nog wordt gewerkt om medewerkers direct te betrekken binnen de uitvoering. De leverancier in case 3 licht dit toe: *“Wat we zien is dat bij nieuwe samenwerkingen veel tijd nodig is om medewerkers mee te krijgen. Hiervoor zijn terugkerende gezamenlijke sessies en workshops nodig”*. Koster (2016) zegt hierover dat herhaaldelijke interacties tussen partijen het mogelijk maken dat er informele relaties ontstaan en op termijn onderlinge vertrouwen wordt gecreëerd. Naarmate het onderling vertrouwen groter is durven medewerkers meer risico te nemen met het oog op innovatie en verbeteringen voor de organisatie (Coleman, 1988). Uitgaande van de resultaten kan het vergroten van het vertrouwen door met name de leverancier worden beschouwd als essentiële factor op langere termijn om innovatie bij medewerkers positief te beïnvloeden.

4.2.1 Inbedden innovatie

Een ander belangrijk aspect dat te wege komt uit de empirische bevindingen voor het beïnvloeden van innovatief gedrag binnen een samenwerking is het inbedden van innovatie. Concreet betekent dit het vastleggen van innovatie binnen de samenwerking met leveranciers door middel van concrete (contract) afspraken: *“Om innovatie structureel plek te geven kunnen we afspraken over terugkerende overleggen vastleggen in de overeenkomst, wat volgens mij een passend middel is om innovatie bij medewerkers te stimuleren”*. (Case 1, part. 4). Hiermee wordt gesuggereerd de plicht om innovatie aandacht te geven officieel vast te leggen. Meerdere participanten betogen om innovatie vast te leggen binnen een overeenkomst om het innovatieve gedrag bij medewerkers positief te beïnvloeden: *“Om creativiteit of innovatie binnen de samenwerking te beïnvloeden, en dan is vaak de economische drijfveer een hele belangrijke hè, kun je prima een soort bonus-malussysteem bedenken voor in de overeenkomst”* (Case 1, part. 1). Door innovatie vast te leggen in de overeenkomst kan de leverancier scherp worden gehouden en de ontwikkelingen in de markt worden gevolgd (Lopulalan, 2018). Lopulalan (2018) zegt dat hiermee in feite een omstandigheid wordt gecreëerd om gezamenlijk te innoveren.

Uitgaande van interorganisatorisch vertrouwen is de verwachting van opdrachtgever dat een leverancier geen opportunistisch gedrag zal vertonen (Bradach, 1989). De aanname hierbij is dat, als de samenwerking en de uitwisselingsrelatie zijn gebaseerd op onderling vertrouwen, partijen geen of minimale contractafspraken zullen toepassen. Vertrouwen vervangt hiermee het gebruik van formele beheersing (Dekker, 2004). Te veel nadruk op vertrouwen kan resulteren in onvoldoende structuur binnen de samenwerking en daarmee aandacht voor innovatie beperken (Dekker, 2004). Dekker (2004) geeft eveneens aan dat het gebruik van contractafspraken binnen een samenwerking het gevoel van wantrouwen kan veroorzaken en daarmee het opbouwen van vertrouwen in de weg kan zitten. Hierdoor is het risico aanwezig dat afbreuk wordt gedaan aan de ontwikkeling van vertrouwen en bestaat de kans op aanmoediging van opportunistisch handelen van de leverancier (Moran & Ghoshal, 1996; Malhotra & Murnighan, 2002).

Opvallend is dat de resultaten uit dit onderzoek geen reden geven om het gevoel van vertrouwen binnen de samenwerking te schaden bij toepassing van afspraken die ten behoeve van innovatie worden vastgelegd in de overeenkomst. Een directielid van de leverancier zegt: *“Ik vind dat je innovatie ook een vast onderdeel kan maken van de overeenkomst. Hier kan je concrete afspraken over maken. Dit draagt bij aan een gezamenlijke toekomstvisie en is voor de leverancier een extra stimulans om juist die innovatie een prominente rol te geven in de samenwerking en te investeren in de toekomst”* (Case 1, part. 4). Hiermee wordt de theorie van Dekker (2004) weerlegd die stelt dat formele beheersing het vertrouwen in een samenwerking in de weg kan zitten.

In zowel case 1 als 2 betogen meerdere participanten dat het inbedden van innovatie binnen de samenwerking de innovatie bij medewerkers positief kan beïnvloeden: *“Met name als we de samenwerking gezamenlijk evalueren eens of meerdere keren per jaar. Daar kunnen vervolgens ook weer nieuwe ideeën uit ontstaan of verbeteringen worden aangedragen”* (Case 1, part. 2). Deze aanname wordt aangevuld met: *“We komen als onderdeel van de contractuele afspraken eens in de drie weken bijeen om de afgelopen periode te evalueren en de processen weer eens tegen het licht te houden. Hierdoor worden onze medewerkers en ook de medewerkers van HW-Wonen elke keer gestimuleerd om na te denken om te vernieuwen en te verbeteren”* (Case 2, part. 2). Uitgaande van de empirische resultaten uit dit onderzoek kan worden aangenomen dat een

evenwicht tussen sociale beheersing (vertrouwen) en formele beheersing (contractafspraken) voldoende aandacht en structuur kan bieden voor het positief beïnvloeden van innovatie bij zowel medewerkers als binnen de samenwerking.

4.3 (Sociale) relatie en netwerk

Anderson, Potočník en Zhou concluderen op basis van hun onderzoek dat er een positief verband bestaat tussen de sociale relaties en innovatief gedrag van de medewerker. Deze relaties bieden toegang tot informatie, kennis, technologie, nieuwe markten en capaciteiten die een organisatie kunnen helpen voordelen te behalen (Gulati, 2000). Meerdere participanten uit dit onderzoek bevestigen de positieve invloed van relaties op innovatief gedrag van medewerkers: *“Als de relatie niet goed is of de basis van wederzijds respect ontbreekt slaagt een samenwerking in de meeste gevallen niet. In een mislukte samenwerking kom je ook moeilijk tot kennisdeling en innovatie”* (Case 1, part. 3). De managementvertegenwoordiger uit case 3 vult aan: *“Dus ja, die relatie moet wat mij betreft laagdrempelig zijn en we moeten durven elkaar actief te benaderen. Dit bevordert de kennisdeling en daarmee ook het gedrag voor innovatie bij medewerkers”*. Vertegenwoordigers van leveranciers zijn eensgezind over de positieve invloed van relaties op kennisdeling en innovatief gedrag: *“Door bij elkaar te komen bevordert je ook het delen van informatie en kennis, maar zorg je tevens voor instandhouding van een goede relatie”* (Case 1, part. 4). De resultaten van dit onderzoek zijn hiermee consistent met de bestaande theorieën van Anderson, Potočník en Zhou (2014) en Gulati, Nohria en Zaheer (2000). Een

Volgens Woodman et al. (1993) wordt innovatie van het individu ook beïnvloed door onder meer sociale netwerken. Een sociaal netwerk vergemakkelijkt immers de uitwisseling van informatie (Gassman, Enkel, & Chesbrough, 2010). Netwerken van relaties kunnen een belangrijk onderdeel van het sociaal kapitaal van de medewerker vormen (Nahapiet, 1998). Dit sociaal kapitaal kan door medewerkers worden ingezet als middel om een hogere mate van innovatief gedrag te bereiken. Meerdere medewerkers van opdrachtgever bevestigen dat een sociaal netwerk van relaties positieve invloed heeft om innovatief gedrag te vertonen op de werkplek: *“Ik zie en hoor veel in mijn netwerk en binnen mijn relaties met leveranciers. Alles wat innoverend of vernieuwend is probeer ik te vertalen naar onze eigen organisatie. Het gaat hier echt om hoe herken ik innovatie en kan het van toegevoegde waarde zijn voor mijn eigen functie en voor mijn organisatie”* (Case 3, part. 1). De inzet van een sociaal netwerk door de medewerker wordt tevens ondersteund door het HR-beleid: *“We werken steeds meer samen en in netwerken. Bij veel vraagstukken zijn meerdere partijen betrokken met uiteenlopende belangen”* (Cases 1&3, HR-beleid WSR). De resultaten uit onderhavig onderzoek zijn grotendeels in lijn met de theorie aangaande de (positieve) invloed van sociale netwerken op innovatie van de medewerker van Woodman et al. (1993).

Meerdere vertegenwoordigers van leveranciers beweren dat innovatie bij medewerkers positief beïnvloed kan worden naarmate de relatie langer in stand is: *“Een langdurige relatie draagt in mijn optiek ook bij aan meer inzicht in de omgeving van de opdrachtgever, waardoor wij toegespitste innovatieve oplossingen kunnen bieden en innovatie bij medewerkers meer kunnen aanjagen”*. (Case 3, part. 4). Een vertegenwoordiger van de directie van Coen Hagedoorn Bouwgroep voegt toe: *“Naarmate je langer samenwerkt zal je zien hoe een opdrachtgever handelt en waar de behoeftes voor verbetering liggen. Het voordeel van een lange termijn relatie is dan ook dat er voldoende tijd, ruimte en vertrouwen kan worden gecreëerd om innovaties te stimuleren”* (Case 1). De resultaten uit dit onderzoek tonen hiermee een verschil aan ten opzichte van de theorie

van Leana en van Buren (1999) die stellen dat langdurige relaties een belemmerende factor kunnen vormen voor innovatie op de werkplek, omdat een relatie waarbij de onderlinge banden sinds lange tijd bestaan minder nieuwe informatie laat binnenkomen. Deze theorie wordt op basis van dit onderzoek deels weerlegt.

In deze studie wordt verondersteld dat een samenwerking met een goede relatie tussen partijen, waarschijnlijk leidt tot meer bereidheid van medewerkers en leveranciers om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën. In alle onderzochte cases wordt bevestigd dat de aandacht voor interorganisatorische relatie als belangrijke factor binnen de samenwerking wordt beschouwd om kennis te delen en innovatief gedrag van medewerkers positief te beïnvloeden. Uit de resultaten is af te leiden dat een goede relatie als facilitator werkt voor innovatief gedrag van medewerkers binnen de samenwerking. Hiervan uitgaande kan worden aangenomen dat het investeren in de relatie door de leverancier een positieve invloed kan hebben op het gedrag van de medewerker ten behoeve van de generatie en toepassing van bruikbare ideeën en innovaties. Tevens is de inzet van een sociaal netwerk van individuen een factor van invloed voor het stimuleren van kennisdeling, en daarmee ook innovatie, bij de medewerker. Wat opvalt in meerdere cases is de term gelijkwaardigheid van relaties in de samenwerking. Dit thema wordt in de volgende paragraaf nader behandeld.

4.3.1 Gelijkwaardigheid in samenwerking

Barchie en Greco (2018) veronderstellen dat vertrouwen een sleutelfactor is voor succes binnen een samenwerkingsrelatie. Deze theorie wordt ondersteund door de resultaten van dit onderzoek die in paragraaf 4.2 **Vertrouwen** zijn behandeld. Dyer en Singh (1998) spreken in dergelijke relaties over gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Een gelijkwaardige relatie tussen leverancier en opdrachtgever kan bijdragen aan het realiseren van innovaties (Lopulalan, 2018). Vertegenwoordigers van zowel opdrachtgevers als leveranciers erkennen de toegevoegde waarde van gelijkwaardigheid binnen de samenwerking: *“Ik denk dat hoe beter en gelijkwaardiger de relatie tussen de partijen is, des te meer waarde je aan elkaar kunt toevoegen”* (Case 1, part. 3). Een managementvertegenwoordiger van leverancier geeft aan: *“De samenwerking moet gericht zijn op gelijkwaardigheid en het toevoegen van waarde aan elkaar”* (Case 1). Uit case 2: *“We moeten elkaar als gelijke partners benaderen. Er moet een goede basis zijn van weten wat we van elkaar verwachten en kunnen op elkaar bouwen”* (Part. 1). De leverancier uit case HW Wonen-Zwaluwe Bouw: *“Vertrouwen is de basis hoe wij werken. Ik vind het dus belangrijk dat de relatie goed en gelijkwaardig moet worden gehouden binnen de samenwerking”* (Part. 4).

De onderzoeksresultaten tonen het belang van gelijkwaardigheid binnen een samenwerking om waarde aan elkaar toe te voegen. Echter wordt de theorie van Lopulalan (2018), die beweert dat gelijkwaardigheid in de relatie tussen partners bijdraagt aan innovaties, niet bevestigd in dit onderzoek. De resultaten uit dit onderzoek zijn wel redelijk in lijn met conclusies van Dyer en Singh (1998) die stellen dat vertrouwen bijdraagt aan de gelijkwaardigheid in een relatie. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van een significant resultaat kan zijn dat de mate van gelijkwaardigheid zoals opgenomen in dit onderzoek, geen invloed heeft op de innovatie en het innovatiegedrag van medewerkers in algemene zin. Een mogelijke andere verklaring hiervoor is dat de relatie die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen als voldoende wordt geacht om te werken innovaties.

In case 3 wordt de gelijkwaardigheid van de relatie binnen de samenwerking niet behandeld. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de samenwerking zich momenteel bevindt in een fase van verkenning en het bepalen

van de koers en richting van de relatie. Hierdoor kan mogelijk de focus van de relatie voor de korte termijn liggen bij het achterhalen van de eerlijkheid en welwillendheid van de partners die basis vormen voor vertrouwen (Geyskens, 1997). Een dergelijk beeld is tevens aangetoond in de resultaten van paragraaf 4.2 **Vertrouwen**. Hitt et al. (2000) beweren hierover dat samenwerkende organisaties eerst de onderlinge relatie moeten identificeren en ontwikkelen voordat gebouwd kan worden aan vertrouwen als onderdeel van sociaal kapitaal. Het al dan niet tot stand komen van gelijkwaardigheid in lange termijn relaties wordt uitsluitend gedreven door de graad van vertrouwen die de relatie karakteriseert (Geyskens, 1997).

4.4 Kennisdeling

Phung (2017) suggereert dat kennis de sleutelfactor is om continue innovatie na te streven, zowel op individueel- als op organisatieniveau. Medewerkers die externe kennis genereren en toepassen voor interne doeleinden zijn in staat deze kennis te combineren met interne kennis om nieuwe ideeën te creëren (Minhyung Kang & Mi-Jung Lee, 2017). Kennisdeling wordt in dit onderzoek door verschillende participanten van opdrachtgever en leverancier nadrukkelijk in verband gebracht met het creëren van nieuwe inzichten en het opdoen van ideeën door medewerkers: *“Het sterke van het samenwerken in een team is dat je continu informatie met elkaar deelt en hierdoor de kans groter is dat je tot nieuwe inzichten komt en ideeën genereert. Die input kan ik vervolgens weer toepassen op andere onderdelen van mijn werk en dat zorgt op zijn beurt weer voor innovatie in mijn werk” (Case 1, part. 4).* De HR verantwoordelijke van opdrachtgever vult aan: *“Je zou ook goed innovatief kunnen zijn door met name in groepen te participeren en het belang inzien van samenwerking in multidisciplinaire omgevingen. Dat bevordert in mijn optiek de kennisdeling en kruisbestuiving tussen partijen, waardoor innovatie bij medewerkers kan worden gestimuleerd” (Case 1).* Ook een volgende participant van opdrachtgever is eensgezind met het belang van kennisdeling om tot nieuwe inzichten te komen. De managementvertegenwoordiger ICT zegt hierover: *“Deel die informatie die je hebt en je zult merken dat je door het gesprek aan te gaan tot nieuwe inzichten zult komen. Dus nogmaals kennisdeling!” (Case 3).* De veronderstelling in deze studie dat het delen van kennis binnen een samenwerking significante invloed kan hebben op het creëren van nieuwe inzichten en ideeën ofwel het innovatieve gedrag van individuele medewerkers kan grotendeels worden bevestigd op basis van de resultaten uit dit onderzoek. De resultaten zijn hiermee consistent met de theorie van du Plessis (2007) die stelt dat kennisdeling tussen samenwerkende organisaties veelal bijdraagt bij aan innovaties op individueel- als op organisatieniveau.

Een aantal participanten betogen dat kennis die door leveranciers wordt gedeeld met medewerkers tevens kan worden ingezet om verbeteringen voor te dragen binnen de eigen organisatie: *“Ik vind met name het delen van kennis erg belangrijk. Die kennis kunnen medewerkers weer gebruiken voor eigen ideeën en verbeteringen in hun werkomgeving” (Case 2, part. 1).* Uit de case Woonstad – Intercept volgt een volgende quote hierover: *“Als manager wil ik mijn medewerkers ook opdragen om actief kennis op te halen bij de leveranciers. Door middel van hun netwerk in te zetten en deelname aan webinars of workshops. Dit zorgt ervoor dat nieuwe kennis de medewerkers bereikt en nieuwe ideeën kunnen worden opgedaan die kunnen worden toegepast binnen onze eigen organisatie” (Part. 1).* Dit is in lijn met de theorie van Scott en Bruce (1994) die beweren dat kennis die wordt verkregen uit externe partijen helpt om nieuwe ideeën binnen de eigen organisatie te promoten en te implementeren.

Uitgaande van de resultaten uit dit onderzoek kan worden aangenomen dat kennisdeling door leveranciers het innovatieve gedrag van medewerkers binnen een samenwerking positief beïnvloed. Een opvallende constatering uit de resultaten is dat wederkerigheid in kennisdeling een veelbesproken thema is bij alle cases. Het over en weer delen van kennis slaat neer op reciprociteit. Dit thema wordt nader behandeld in de volgende paragraaf.

4.4.1 Reciprociteit kennisdeling

Volgens Hendriks (1999) moet elke vorm van kennisdeling die plaatsvindt tussen partijen altijd gebaseerd zijn op zowel het geven van kennis alsmede het ontvangen van kennis. Het merendeel van de participanten uit alle onderzochte cases geeft aan dat wederkerigheid in het delen van kennis kan bijdragen aan de innovatie van zowel de opdrachtgever als de leverancier: *“Wij willen heel graag gevoed worden met nieuwe kennis. Hoe meer we kunnen meekijken met de uitdagingen bij klanten, des te beter we onze diensten kunnen aanpassen op de klant. Dit is voor ons zeer waardevol om te innoveren”* (Case 1, part. 4). De leverancier uit case 2 ondersteunt dit met de quote: *“We moeten dus daarom proberen om juist een koppeling te maken van de kennis die wij hebben en de kennis die de opdrachtgever nodig heeft om tot nieuwe inzichten en innovaties te komen”*. De toegevoegde waarde van het over en weer delen van kennis wordt eveneens ingezien door de opdrachtgever: *“Hierin is het wederzijdse kennis delen met elkaar enorm belangrijk om nog meer waarde te hebben en wellicht ook innovatie bij medewerkers te stimuleren”* (Case 2, part. 2). Dit wordt aangevuld met een volgende quote van opdrachtgever: *“Het is dus het uitwisselen van doelen en behoeften en daarvoor de juiste kennis en ervaring voor terugkrijgen. Wij voeden een leverancier met onze vragen en uitdagingen, waardoor zij hiermee aan de slag gaan en ons kunnen voorzien van verbeteringen”* (Case 1, part. 1). Met de resultaten die dit onderzoek teweeg hebben gebracht zijn de theorieën van Grant en Baden-Fuller (2004) en Davenport en Pruzak (1998), die het belang benadrukken van wederzijdse kennisdeling in een samenwerking om innovatie te bereiken, grotendeels bevestigd. Wederkerigheid in kennisdeling heeft positieve invloed op innovatie.

Een aantal participanten spreekt zich uit over het vertrouwen binnen de samenwerking om wederzijdse kennisdeling te bereiken: *“We moeten ruimte creëren om te werken aan vertrouwen om zoveel mogelijk van kennis te kunnen delen”* (Case 3, part. 1). Een HR verantwoordelijke zegt hierover: *“We moeten de leverancier de ruimte kunnen geven en ook het vertrouwen kunnen geven zoveel mogelijk van zijn kennis met ons te kunnen delen”* (Case 1, part. 3). Het belang van vertrouwen om kennis te delen wordt tevens erkend door de leverancier: *“We hebben bouwtechnisch heel veel kennis en die moeten we inbrengen bij dergelijke samenwerkingen. Dat kunnen we in een strategische samenwerking makkelijker doen omdat het vertrouwen in elkaar is uitgesproken”* (Case 3). Hiermee zijn de resultaten uit dit onderzoek eveneens in lijn met de bestaande theorie. Napahiet en Ghoshal (1998) stellen namelijk dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is voor de uitwisseling van kennis en eveneens van groot belang is voor het ontwikkelen van sociaal kapitaal.

Wederzijdse kennisdeling vergt naast een mate van vertrouwen de intentie van de partijen om transparant te zijn binnen de samenwerking. Meerdere participanten spreken zich uit over het belang van transparantie om tot nieuwe inzichten en verbeteringen te komen: *“De leveranciers kunnen door mee te kijken in onze processen kennis en ervaring opdoen die wij als medewerker weer goed kunnen gebruiken voor het optimaliseren van onze eigen diensten”* (Case 2, resp. 2). Een manager uit case 3 vervolgt: *“Zonder de kennis van de organisatie en branche kan een leverancier ook niet inzien wat wij nodig hebben. Onze kennis kan er bijvoorbeeld toe*

leiden dat een leverancier moet diversifiëren of een bestaand product net iets anders moet opzetten, wat in mijn optiek heel belangrijk is om te kunnen innoveren” (Part. 1). De leverancier zegt hierover: *“Hoe meer we kunnen meekijken met de uitdagingen bij klanten, des te beter we onze diensten kunnen aanpassen op de klant.”* Hiermee zijn de resultaten uit dit onderzoek grotendeels in lijn met de theorie van Lee (2001) die beweert dat een de intentie van de samenwerkende partners om transparantie na te streven een van de belangrijkste voorwaarden is bij wederzijdse kennisuitwisseling.

Uitgaande van de resultaten uit dit onderzoek kan worden aangenomen dat wederzijdse kennisdeling innovatie in een samenwerking positief kan beïnvloeden. Dit onderzoek heeft echter geen voldoende bewijs gevonden dat wederzijdse kennisdeling ook het innovatieve gedrag van medewerkers beïnvloed. Hiermee kan de theorie van Liebowitz (2001), die beweert dat wanneer medewerkers meer kennis delen, ze een grotere hoeveelheid kennis internaliseren, waardoor dit het innovatieve gedrag van individuen bevordert, op grond van dit onderzoek niet worden bevestigd. Dit kan mogelijk verklaard worden door de theorie van March en Simon (1958) die beweren dat de meeste innovaties bij medewerkers voortkomen uit het lenen van nieuwe ideeën van buitenaf. Uitgaande van deze theorie kan worden aangenomen dat het delen van de eigen kennis niet bijdraagt aan de innovatie van de medewerker.

4.5 Leveranciersbetrokkenheid

Betrokkenheid van leveranciers wordt in voorgaande onderzoeken in verband gebracht met verbetering van bedrijfsprocessen, verlaging van kosten, verkorting van doorlooptijd bij de ontwikkeling van nieuwe producten (Wynstra, 2001), verbeterde toegang tot leveranciers technologie en kennis (Echtelt, 2008). De betrokkenheid van de leveranciers is echter niet eerder in verband gebracht met de invloed op het innovatieve gedrag van medewerkers. Een aantal representanten van opdrachtgever betogen in dit onderzoek dat de betrokkenheid van de leverancier innovatie bij medewerkers positief kan beïnvloeden: *“Kans is om leveranciers continu binnen de organisatie te betrekken. Dit zorgt voor continu vernieuwing en stimuleert het innoveren binnen de organisatie en bij medewerkers” (Case 1, part. 1).* Een volgende vertegenwoordiger van opdrachtgever zegt: *“Ik wil een leverancier die mij actief benadert en erbij betreft als ze kansen zien en dit van toegevoegde waarde kan zijn voor mijn organisatie. Het actief betrekken is voor mij al voldoende stimulans om innovatief gedrag aan te wakkeren bij medewerkers” (Case 3, part. 1).* De HR-vertegenwoordiger uit case 2 zegt hierover: *“Dus als leveranciers eigen medewerkers daarin trainen kunnen zij een deel van onze medewerkers daar ook in meenemen, wat op zijn beurt weer kan leiden tot nieuwe inzichten en innovaties bij onze medewerkers.*

Meerdere vertegenwoordigers van leveranciers beweren dat leveranciersbetrokkenheid positieve invloed kan hebben om innovatie teweeg te brengen: *“Het is dus een vooral een kwestie van betrek ons bij jullie proces en geef ons de ruimte om mee te denken en onze kennis in te brengen om nog innovatiever te zijn” (Case 1, part. 4).* De leverancier uit case 2 vult voorgaande aan met: *“Als je het dan over innovatief werkgedrag hebt dan denk ik, je mag ons proactief betrekken voor informatie en ervaringen die wij in huis hebben” (Part. 4).* Op basis van de empirische bevindingen uit dit onderzoek kan aangenomen worden dat de betrokkenheid van de leverancier de innovatie van de medewerker positief kan beïnvloeden. Het resultaat van dit onderzoek is hiermee belangrijk omdat het bijdraagt aan een mogelijk nieuwe determinant die het innovatieve gedrag van medewerkers kan beïnvloeden in een samenwerking met leveranciers.

Voorts zijn de resultaten uit dit onderzoek in lijn met de bewering van Bonaccorsi en Lipparini (1994) die aangeven dat betrokkenheid van de leverancier gericht is op het verkrijgen van toegang tot kennis en informatie van de leverancier. De betrokkenheid van leveranciers kan hiermee in verband worden gebracht met kennisdeling. Eerder in dit rapport is het verband tussen kennisdeling binnen een samenwerking met leveranciers en de invloed op innovatief gedrag getoond. Tevens is eerder in dit rapport aangegeven dat kennisdeling kan worden bevorderd door sociaal kapitaal (Chang en Chuang, 2011; Yang en Farn, 2009).

Uit de resultaten is af te leiden dat betrokkenheid van de leverancier een thema is dat behandeld wordt in alle cases. Wat echter opvalt is dat het thema betrokkenheid in een van de drie case, Woonstad – Intercept (Case 3) veelvuldig benoemd wordt. In genoemde case wordt gesproken over een hoge intensiteit van de leveranciersbetrokkenheid: *“Wat we wel zien is dat bij nieuwe samenwerkingen veel tijd nodig is om medewerkers mee te krijgen. Hiervoor zijn terugkerende gezamenlijke sessies nodig, workshops nodig en je zal handleidingen moeten opstellen, instructie video’s moeten maken etcetera. Betrokkenheid vanuit onze kant is in deze fase erg intensief.”* (Case 3, part. 4). De hoge intensiteit van de leveranciersbetrokkenheid kan mogelijk verklaard worden door de intensieve contacten in de beginfase van de samenwerking, het creëren van draagvlak bij medewerkers als nieuwe leverancier en het actief betrekken van opdrachtgever in de transitie van een traditionele naar een nieuwe digitale werkomgeving. De volgende uitspraak van de leverancier uit case 3 ondersteunt deze verklaring: *“En hoe neem je als leverancier medewerkers mee in die verandering. Dat is volgens mij met name betrokkenheid creëren bij de medewerkers. Zorg ervoor dat ze onderdeel worden van de verandering en vernieuwing adopteren”*. Op grond van deze resultaten kan worden voorgesteld dat de leveranciersbetrokkenheid in een nieuwe samenwerking, in vergelijking tot relatief langere samenwerkingen, intensiever is. Dit onderzoek heeft echter geen voldoende bewijs voorhanden om deze propositie te bevestigen.

4.5.1 Termijn samenwerking

Een volgende opvallende uitkomst uit de resultaten van dit onderzoek is het thema met betrekking tot de duur ofwel de termijn van de samenwerking. Een langere termijn van leveranciersbetrokkenheid c.q. samenwerking wordt door alle participanten van leveranciers genoemd als factor die organisatorische- en individuele innovatie positief kan beïnvloeden: *“Een langdurige relatie draagt in mijn optiek ook bij aan meer inzicht in de omgeving van de opdrachtgever, waardoor wij toegespitste innovatieve oplossingen kunnen bieden en innovatie bij medewerkers meer kunnen aanjagen”* en aansluitend *“Ik denk wel dat zodra de samenwerking wat verder is we direct in contact kunnen komen met medewerkers en ook kunnen inzien wat zij nodig hebben van ons om die innovatie te stimuleren”* (Case 3, part. 4). Een andere leverancier voegt hieraan toe: *“Het voordeel van een lange termijn samenwerking is dan ook dat er voldoende tijd, ruimte en vertrouwen kan worden gecreëerd om innovaties te stimuleren”* (Case 1, part. 4). Ook de leverancier uit case HW Wonen – Zwaluwe Bouw spreekt zich uit over dit thema: *“Je wordt als leverancier meer gestimuleerd om gezamenlijk echt beter te worden door innovaties en nieuwe ideeën etc. In een samenwerking van drie jaar kom je helaas niet helemaal toe aan die toegevoegde waarde op het gebied van innovatie”* (Part. 4). De resultaten uit dit onderzoek bevestigen hiermee de theorie van Schiele (2012) die stelt dat leveranciers (in economisch onzekere tijden) eerder geneigd zijn om lange termijn samenwerkingsrelaties aan te gaan. Dit kan verklaard worden door het financieel economisch belang van leveranciers bij een langdurige (strategische) samenwerking. Een lange termijn samenwerking is voor de opdrachtgever eveneens wenselijk in verband met het belang van de voortzetting van de strategische

activiteiten en het afbreukrisico voor de organisatie (Weele, 1997). De resultaten uit dit onderzoek tonen daarentegen een verschil aan ten opzichte van de veronderstelling van Leana en van Buren (1999) die aangeven dat een langdurige relatie een belemmerende factor kan vormen voor innovatie op de werkplek. Leana en van Buren (1999) onderbouwen dit door te beweren dat een samenwerkingsrelatie waarbij de onderlinge banden sinds lange tijd bestaan minder nieuwe informatie laat binnenkomen. Deze theorie wordt op basis van de resultaten uit dit onderzoek gedeeltelijk weerlegt.

Echtelt, Wynstra en Dusyters (2008) onderbouwen dat de betrokkenheid van leveranciers op zowel korte- als de lange termijn aantoonde dat samenwerkingen verbeterde toegang tot leveranciers technologie en kennis teweegbrengen. Kennis kan een belangrijke factor zijn om innovatie bij medewerkers positief te beïnvloeden. Een deel van de participanten bij opdrachtgever wijzen echter op een risico van lange termijn samenwerkingen: *“Ik vind het een gevaar om leveranciers, waar we zaken mee gaan doen, op lange termijn weer gaan vastleggen middels een standaard overeenkomst. Want dan verzeil je wederom in die standaard processen en standaard voorwaarden van het systeemdenken en voordat je het weet is het uitwisselen van nieuwe ideeën en kennis, om juist die innovatie teweeg te brengen, verdwenen”* (Case 1, part, 1). Dit risico kan mogelijk worden beperkt door onder meer innovatie vast te leggen in de overeenkomst, waardoor de leverancier scherp kan worden gehouden (Lopulalan, 2018). Uitgaande van de resultaten uit dit onderzoek kan worden verondersteld dat een lange termijn samenwerking organisatorische- en individuele innovatie positief kan beïnvloeden. Een uitspraak over de invloed van een korte termijn samenwerking op innovatief gedrag kan op grond van dit onderzoek niet voldoende worden onderbouwd met empirische data. Dit kan voor vervolgonderzoek echter wel belangrijk zijn.

4.6 Personele & organisatorische factoren

Alhoewel dit onderzoek zich primair richt op de verkenning van factoren die door strategische leveranciers het innovatief gedrag van medewerkers kunnen beïnvloeden in een samenwerking, is tijdens de interviews ook gevraagd naar personele- en organisatorische factoren die mogelijk invloed kunnen hebben op innovatief gedrag. Dit is gedaan om te kunnen controleren of innovatief gedrag van medewerkers ook afhankelijk is van andere factoren. De antwoorden op deze vragen hebben geresulteerd in de onderstaande thema's.

4.6.1 Ondersteuning management & organisatie

Ondersteuning van de organisatie en het management als invloedfactor op innovatief gedrag passeert herhaaldelijk de revue in de interviews met de participanten van opdrachtgever. Meerdere medewerkers van opdrachtgever benadrukken het belang van de ondersteuning die het management moet geven om innovatief te zijn op de werkplek: *“Ik denk dat de beperkingen bij het management het grootste obstakel kan zijn voor innovatief gedrag bij medewerkers. Management is echt dé kritische succesfactor voor de randvoorwaarden bij innovatief gedrag van medewerkers”* (Case 1, part. 3). Het HR-beleid van Woonstad erkent het belang van managementondersteuning: *“Van medewerkers wordt verwacht dat ze innovatief zijn. Daarbij worden ze ondersteund door collega's en hun leidinggevende. Ze krijgen ruimte om zich te ontwikkelen en er wordt van ze verwacht dat ze dat ook doen”* (Case 1/3, HR-beleid WSR). Ook in cases 2 & 3 zijn de participanten eensgezind met de positieve invloed die managementondersteuning heeft op innovatief gedrag van medewerkers: *“Ik denk dat innovatief gedrag zeker wordt gestimuleerd door het management en met name door ons HR-beleid”* (Case 2, part. 1), dit wordt versterkt met een quote uit case 3: *“De leidinggevendens zorgt*

als eerste in het vertrouwen kweken bij de medewerker. Als dit goed is zal en er vervolgens ruimte is om te ontwikkelen te kijken kan de medewerker op den duur ook bewegen richting het innovatieve gedrag” (Part. 1). De managementvertegenwoordiger uit case 3 stelt zelfs dat managers bepalend zijn om innovatief gedrag bij medewerkers te beïnvloeden: *“Dus de manager is dan wel erg bepalend om medewerkers het vertrouwen te geven voor innovatief gedrag”*.

Resultaten uit dit onderzoek geven een helder beeld van de positieve invloed die ondersteuning van het management en organisatie kan hebben op innovatie van medewerkers. De resultaten tonen hiermee een gelijke uitkomst met de theorie van Tsai (2001) en Basu & Green (1997) die beweren dat er constante ondersteuning van het management nodig is om het innovatieve vermogen van medewerkers te benutten. Het ontbreken van managementondersteuning kan daarentegen mogelijk een negatieve invloed hebben voor medewerkers om innovatief gedrag te vertonen.

4.6.2 Intrinsieke motivatie

Een ander thema dat door verschillende medewerkers van opdrachtgever stellig wordt genoemd om innovatief gedrag positief te beïnvloeden is intrinsieke motivatie ofwel de bereidheid om te innoveren: *“Innovatief werkgedrag betekent dat medewerkers in beweging moeten komen. Dat betekent dat je over motivatie en met name over intrinsieke motivatie moet beschikken” (Case 1, part. 3).* Ook de managementvertegenwoordiger uit case 2 spreekt zich uit over het belang van motivatie: *“Het willen innoveren begint dus eerst bij de intrinsieke motivatie van de medewerker, ondersteund door de middelen en ruimte die de organisatie je biedt.”* aan dat zeer relevant is voor de motivatie om innovatie te bereiken op de werkplek. Motivatie wordt aansluitend ondersteund met het volgende fragment: *“Ik zou het veel fijner vinden als er echt draagvlak wordt getoond, want dat geeft mij als individu een extra motivatie om die vernieuwing verder uit te werken (Case 1, part. 2).* De eensgezindheid van opdrachtgevers over dit thema wordt nader duidelijk gemaakt met een volgende quote: *“Je moet de intrinsieke motivatie hebben als medewerker om vernieuwend te willen zijn” (Case 3, part. 1).* Opvallend is dat een leverancier zich ook uitspreekt over de motivatie van de medewerker om innovatie aan te jagen: *“Dus motivatie, positief zijn en open staan voor verandering zijn volgens mij belangrijke aspecten voor innovatief gedrag” (Case 3, part. 4).* Motivatie wordt door Anjum, Sabir & Hussain (2016) zeer relevant geacht voor innovatie op de werkplek, omdat dit gedrag de prioriteiten laat zien die de medewerker op de werkplek nastreeft.

De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat motivatie het innovatieve gedrag positief kan beïnvloeden en zijn hiermee grotendeels in lijn met de theorie van Anjum, Sabir & Hussain (2016). Tevens worden de theorieën van George en Zhou (2002) en Janssen (2000) bevestigd met dit onderzoek, die respectievelijk motivatie en bereidheid van de medewerker als relevante factoren benoemen die invloed heeft op de innovatie van de medewerker. Een gebrek aan motivatie en bereidheid bij medewerkers kan daarentegen mogelijk een negatieve invloed hebben op het innovatief gedrag.

4.6.3 Veranderingsbereidheid

Veranderingsbereidheid van de individuele medewerker is een andere nieuw thema dat door zowel managers als medewerkers van opdrachtgevers nadrukkelijk wordt aangegeven als factor dat innovatie bij medewerkers negatief beïnvloed: *Ik denk dat er ook nog heel veel medewerkers zijn die het heel prettig vinden om te doen*

wat ze al jaren doen, een beetje het blijven hangen op de oude gewoontes. Dat is wel iets heel lastigs als je innovatie wilt na te streven” (Case 2, part. 2). Een medewerker uit case HW Wonen – Zwaluwe Bouw spreekt zich hierover uit: *“We denken nu te vaak als we doen het altijd al zo en het gaat toch goed, dus Waarom? Waarom zou je het anders doen?”* Opvallend is dat meerdere participanten uit case 3 zich uitspreken over een lage graad van bereidheid van medewerkers om te veranderen in een samenwerking binnen de ICT-sector, die veelal gekenmerkt wordt door een sterke dynamiek van ontwikkelingen en innovaties: *“We hebben erg veel medewerkers die vasthouden aan de zekere positie die zij hebben bij de organisatie. En dit werkt wat mij betreft demotiverend voor innovatief gedrag”* (Case 3, part. 2). Een volgende participant uit case 3 vult aan: *“Mensen die veel jaren hebben opzitten bij de organisatie zijn over het algemeen niet snel bereid om te bewegen voor nieuwe ideeën of vernieuwend te zijn. Die hebben juist de houding om te blijven bij vertrouwde processen, want dat werkt toch al jaren heel goed”* (Case 3, part. 1). De resultaten van onderhavig onderzoek tonen aan dat een lage veranderingsbereidheid van medewerkers het innovatieve gedrag negatief kan beïnvloeden. Dit resultaat kan belangrijk zijn omdat het bijdraagt aan een mogelijk nieuwe determinant die het innovatieve gedrag van medewerkers beïnvloed.

Diverse onderzoeken erkennen de urgentie voor organisaties en medewerkers om (mee) te veranderen in een wereld, waarin ontwikkelingen zich in een rap tempo opvolgen (Brugmans, 2016; Frese, 2001; Volberda, 2011; Janssen, 2000). Hiermee wordt de urgentie aangegeven van veranderingsbereidheid. Uit de onderzoeksresultaten is af te leiden dat de veranderingsbereidheid van medewerkers veelal laag is. Een mogelijke verklaring voor deze uitkomst is de (semi) publieke sector waarin de medewerkers actief zijn. Een tweetal participant suggereren dat deze sector niet wordt gekenmerkt met een enorme drang om te veranderen: *“Wat als we blijven doen wat we altijd al deden, hoe erg is dat dan, want woningen blijven toch wel een primaire behoefte”* (Case 1, part. 3). Een andere illustratieve quote: *“We zijn tenslotte een corporatie die best conservatief is ingesteld”* (Case 2, part. 1).

Uit de resultaten komt tevens een opvallende bewering voort dat medewerkers die langere tijd in dienst zijn bij opdrachtgever minder snel bereid zijn innovatief gedrag te vertonen: *“Mensen die veel jaren hebben opzitten bij de organisatie zijn over het algemeen niet snel bereid om te bewegen voor nieuwe ideeën of vernieuwend te zijn”* (Case 3, part. 1), maar ook: *“Ik denk dat er ook nog heel veel medewerkers zijn die het heel prettig vinden om te doen wat ze al jaren doen”* (Case 2, part. 2) Hiermee zou een mogelijk verband kunnen zijn tussen het aantal dienstjaren en de mate van innovatief gedrag van een medewerker. In dit onderzoek heeft echter geen verdere verdieping plaatsgevonden aangaande de invloed van de duur van het dienstverband op innovatief gedrag.

4.6.4 Organisatiestructuur gericht op innovatie

Onderzoek naar de determinanten van innovatief gedrag heeft aangetoond dat organisatiestructuur (De Jong, 2005) en het klimaat voor innovatie (Scott, 1994) belangrijke factoren zijn die innovatief gedrag kunnen beïnvloeden. In alle cases geven de participanten van opdrachtgever aan dat de structuur van de organisatie invloed kan hebben op het innovatief gedrag van medewerkers: *“Het zou ook heel bevorderend werken als innovatie structureel een onderdeel is van de strategie binnen de afdeling, maar ook binnen de organisatie. Een innovatie structuur met een duidelijke visie en stip op de horizon zou wat mij betreft positief werken om innovatief gedrag te bevorderen”* (Case 1, part. 2). Een HR verantwoordelijke uit de case Woonstad – Coen

Hagedoorn Bouwgroep vervolgt: *“Als we ons anders organiseren of anders met medewerkers omgaan en aan de voorkant de werkomgeving anders inrichten zouden we innovatie meer kunnen stimuleren. Maar het heeft met de huidige structuur te maken”* (Part. 3). Het verband tussen de organisatiestructuur en innovatie van de medewerker wordt ook behandeld in case 2: *“Ik denk dat innovatie van medewerker ook een kwestie is van het moet in je DNA zitten, het moet onderdeel zijn van je organisatiestructuur en -cultuur”* (Part. 3). De eensgezindheid over de significantie van een innovatiestructuur om innovatie bij medewerkers teweeg te brengen is ook af te leiden uit case 3: *“De organisatiestructuur is over het algemeen gezien best wel gericht op innovatie. We hebben als medewerker de ruimte om met marktpartijen en leveranciers kennis te delen en nieuwe kennis binnen te halen”* (Part. 2). Uit de resultaten van dit onderzoek is op te maken dat een organisatiestructuur die gericht is op innovatie het innovatieve gedrag van medewerkers positief kan beïnvloeden. Organisatiestructuur is uitgaande van dit onderzoek een determinant voor innovatie bij de medewerker. Hiermee bevestigen de resultaten van dit onderzoek de theorie van De Jong en den Hartog (2005).

Ondanks de resultaten uit dit onderzoek kan niet gesteld worden dat een innovatiegerichte organisatiestructuur te allen tijde positieve invloed heeft het innovatieve gedrag van medewerkers. Ook kan op basis van dit onderzoek niet gesteld worden dat de afwezigheid van een innovatieve organisatiestructuur negatieve invloed heeft op innovatie van medewerkers. In dit onderzoek is geen verdere verdiepingsslag gemaakt over de invloed van een innovatiegerichte organisatiestructuur op innovatief gedrag.

4.6.5 Werkdruk

Een laatste significante thema in relatie tot innovatief gedrag, als gevolg van resultaten uit dit onderzoek, is werkdruk. Werkdruk wordt door Gregoriades en Sutcliffe (2008) gedefinieerd als: *“de eisen die gesteld worden aan medewerkers, in termen van respons op ontwikkelingen, communicatie en wisselwerking tussen mensen en technologie”* (p. 533). Werkdruk wordt door vertegenwoordigers van verschillende opdrachtgevers herhaaldelijk in verband gebracht als factor die negatieve invloed heeft op innovatief gedrag: *“Tijdsdruk en werkdruk zijn hele belangrijke aspecten die innovatie kunnen belemmeren. Er is gewoonweg gebrek aan tijd”* (Case 1, part. 1). Dat werkdruk een belemmering vormt voor innovatie van de medewerker blijkt ook uit de volgende quotes: *“De werkdruk is soms echt hoog en we moeten constant presteren en resultaten boeken. Tijd om te innoveren is dan echt schaars”* (Case 1, part. 2) en aanvullend: *“Ik denk dat we ons een beetje gek laten maken door de werkdruk die we hebben, waardoor weinig tijd en ruimte overblijft voor zaken zoals innovatie”* (Case 2, part. 1). Werk- en tijdsdruk zijn eveneens door meerdere participanten in de nieuwe samenwerking in case Woonstad – Intercept naar voren gebracht als hinderende factor innovatie van de medewerker: *“Tijdsdruk is en blijft daarom een belangrijk obstakel voor out of the box kunnen en willen denken. Dit is binnen Woonstad ook echt een groot struikelblok voor innovatie bij medewerkers”* (Part. 1). En ook op uitvoerend niveau volgt hetzelfde beeld: *“Ik denk dat de grootste uitdaging voor innovatief werkgedrag is om er tijd voor vrij te maken. Tijdsdruk is een hele belangrijke factor”* (Case 3, part. 2).

De resultaten weergeven een verband tussen een hoge werkdruk en de negatieve invloed van het fenomeen op het innovatief gedrag van medewerkers. Op grond van de resultaten uit dit onderzoek kan de theorie van Bunce en West (1994) worden weerlegt, die beweren dat innovatie en creativiteit bij medewerkers vaak voortkomt uit overwerk en werkdruk. Werkdruk wordt uitgaande van de resultaten van dit onderzoek juist ervaren als

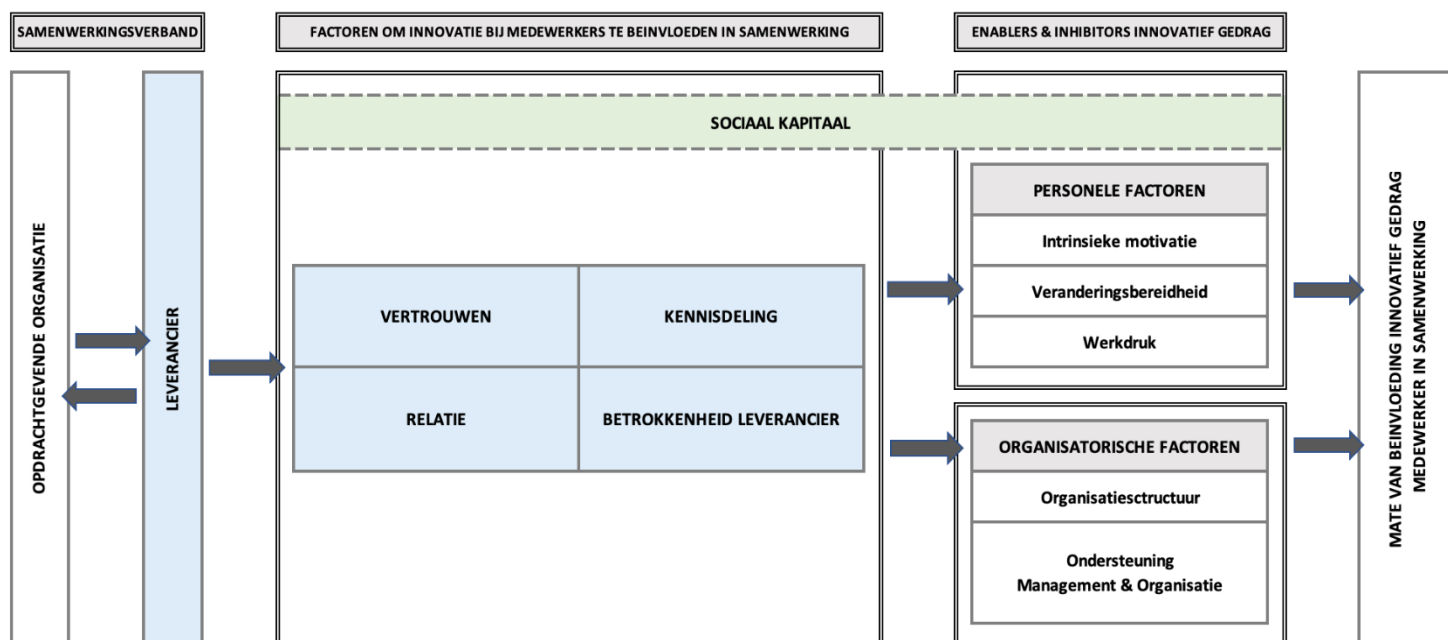
belemmerend ofwel als factor die innovatie bij medewerkers negatief beïnvloed. Een verklaring hiervoor is dat medewerkers eerst prioriteit geven aan de invulling van reguliere taken en verantwoordelijkheden en al voldoende druk ervaren in de uitvoering van de dagelijkse activiteiten, waardoor geen tijd noch ruimte over blijft om ook te werken aan nieuwe ideeën en verbeteringen. De resultaten van dit onderzoek sluiten meer aan bij de theorie van Amabile et al. (1996) die stellen dat functies waarbij een hoge mate van werkdruk bestaat er waarschijnlijk minder sprake is van creatief gedrag van medewerkers.

4.7 Proces beïnvloeding innovatief gedrag

De resultaten van dit onderzoek hebben geleid tot enerzijds de bevestiging en/of weerlegging van een aantal bestaande theorieën en anderzijds tot nieuwe inzichten in het kader van factoren die invloed kunnen hebben om de innovatie bij medewerkers te beïnvloeden. De hoofdthema's conform [Figuur 4: data structure](#), die uit dit onderzoek tot stand zijn gekomen zijn verwerkt in een schematisch proces.

[Figuur 5: proces beïnvloeding innovatief gedrag door leveranciers](#) illustreert het proces van de leverancier die innovatie bij medewerkers kan beïnvloeden binnen een samenwerking. Het proces van samenwerking start met de opdrachtverstrekking door opdrachtgever (vraag), waarna de leverancier zorgdraagt voor de levering van goederen en/of diensten (aanbod). Het vervolg proces is opgebouwd uit vier hoofdthema's die door strategische leveranciers kunnen worden ingezet om innovatief gedrag bij medewerkers te beïnvloeden. Het vijfde hoofdthema, de personele- & organisatorische factoren, behoort tot de zogeheten enablers & inhibitors. Uit dit onderzoek blijkt dat deze factoren ook invloed kunnen hebben op de mate van innovatief gedrag van medewerkers. Sociaal kapitaal is in dit model weergegeven als concept dat, mits aanwezig, (positieve) invloed kan hebben op alle thema's die innovatief gedrag bij medewerkers kan beïnvloeden in een samenwerking.

Figuur 5: proces beïnvloeding innovatief gedrag door leveranciers



In onderhavig hoofdstuk zijn de verkregen resultaten expliciet behandeld en is een terugkoppeling gemaakt naar de bestaande theorieën. In het eerstvolgende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en komen de conclusies en aanbevelingen voor nader onderzoek aan bod.

Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie & aanbevelingen

Het doel van deze studie is te onderzoeken hoe strategische leveranciers in een samenwerking het werkgedrag van individuele medewerkers kunnen beïnvloeden ten aanzien van de generatie, introductie of toepassing van innovaties. Hierbij is inzichtelijk gemaakt welke factoren bij een samenwerkingsverband met strategische leveranciers invloed hebben op het innovatief gedrag van medewerkers. Onderzoek heeft tenslotte aangetoond dat leveranciers een bron zijn van innovatieve ideeën (Bonaccorsi en Lipparini, 1994; Hakansson, 1987; Nishiguchi & Ikeda, 1996). Samenwerking met deze leveranciers kan voor medewerkers leiden tot nieuwe creatieve inzichten die kunnen helpen bij het ontwikkelen en toepassen van innovaties (Fleming, 2006). Medewerkers geven immers invulling aan de verplichtingen en de relatie die ontstaan uit een samenwerking. De invulling van de relatie kan vervolgens stimulans zijn om nieuwe ideeën en inzichten te genereren, die na introductie en toepassing in de organisatie kunnen resulteren in verbeteringen voor opdrachtgever.

De resultaten uit deze studie hebben geleid tot praktisch toepasbare inzichten voor zowel vertegenwoordigers van leveranciers als van opdrachtgevers. Door de rijke data die verkregen zijn door de manier van onderzoek zijn secundaire factoren ontdekt die invloed kunnen hebben op het innovatieve gedrag van medewerkers. Met dit onderzoek is getracht antwoord te geven op de vraag die centraal staat in deze studie, die luidt: Hoe kunnen strategische leveranciers in een samenwerking het werkgedrag ten aanzien van generatie, introductie of toepassing van vernieuwingen en/of verbeteringen beïnvloeden van medewerkers bij de opdrachtgever?

Dit onderzoek heeft zich primair het innovatief gedrag van medewerkers bij opdrachtgever. Menig onderzoek heeft aangetoond dat innovatief gedrag van medewerkers afhankelijk is van individuele-, functiegerelateerde- en contextuele factoren (Hammond et al., 2011). Wetenschappelijk onderzoek naar factoren in een samenwerking met leveranciers die invloed hebben op het innovatieve gedrag van medewerkers zijn echter niet eerder uitgevoerd. In deze studie is derhalve de focus gelegd op de manier waarop strategische leveranciers het innovatieve gedrag van medewerkers kunnen beïnvloeden binnen een samenwerking. Strategische leveranciers zijn in deze studie gedefinieerd conform de benadering van Peter Kraljic (Kraljic, 1983), namelijk leveranciers die strategisch waardevolle activiteiten ontplooiën voor de voortzetting van de organisatieactiviteiten van de opdrachtgever.

5.1 Conclusie & discussie

De uitgewerkte resultaten uit voorgaand hoofdstuk zijn getoetst op de bestaande theorieën, waarna de conclusie is opgesteld. In het theoretisch kader is innovatief gedrag gedefinieerd als het gedrag van medewerkers gericht op generatie, introductie en/of toepassing van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw en bij voorkeur gunstig zijn voor de organisatie (De Spiegelaere, 2014). Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat dit gedrag door strategische leveranciers kan worden beïnvloed binnen een samenwerking. Alle conclusies tezamen geven antwoord op hoe de leverancier innovatie bij medewerkers kan beïnvloeden. De conclusies van het onderzoek zijn per dimensie overeenkomstig **Figuur 4: data structure** uitgewerkt, e.e.a. conform het theoretisch model van Gioia (2013) uitgewerkt.

5.1.1 Bouwen aan vertrouwen

Uitgaande van de resultaten kan geconcludeerd worden dat vertrouwen een significante factor is om het innovatief gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Een leverancier die bouwt aan het vertrouwen binnen de samenwerking kan medewerkers positief beïnvloeden om innovatief gedrag te vertonen. Uit de literatuur is af te leiden dat een samenwerking waarin wederzijds vertrouwen de basis vormt meer bereidheid van medewerkers en leveranciers teweeg kan brengen om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën (Davenport, 1998). De veronderstelling hierbij is des te groter het vertrouwen des te hoger de bereidheid van medewerker en leverancier om binnen de samenwerking in te zetten op innovatie en verbeteringen voor de organisatie. In dit onderzoek is voldoende bewijs gevonden om deze aanname te bevestigen. De resultaten uit dit onderzoek zijn hiermee in lijn met de conclusies van Coleman (1988) die stelt dat naarmate het onderling vertrouwen groter is medewerkers meer risico durven te nemen met het oog op innovatie en verbeteringen voor de organisatie. Vertrouwen vormt tevens een belangrijk component voor sociaal kapitaal, dat binnen de bestaande theorieën wordt gekenmerkt als een belangrijke determinant voor innovatief gedrag (Nahapiet, 1998; Hitt et al., 2000). Doordat in dit onderzoek het belang van vertrouwen voor innovatief gedrag wordt bevestigd, is een belangrijke voorwaarde voor de inzet van sociaal kapitaal binnen de samenwerking erkend. De vraag of sociaal kapitaal belangrijk is om innovatie bij medewerkers te beïnvloeden kan positief worden beantwoord en dit wordt deels ondersteund door de resultaten uit dit onderzoek. Een relevante vraag is echter in hoeverre medewerkers, opdrachtgevers of leveranciers in staat zijn om sociaal kapitaal daadwerkelijk toe te passen ten behoeve van innovatief gedrag. Inzet van sociaal kapitaal vergt namelijk bepaalde competenties. Het ligt buiten de scope van dit onderzoek om inhoudelijk antwoord te geven op deze vraag, maar kan mogelijk wel van belang zijn voor een vervolgonderzoek.

Een ander belangrijk punt voor de conclusie met betrekking tot vertrouwen is de fase waarin de samenwerking zich bevindt. Deze studie toont aan dat de fase waarin een relatief nieuwe samenwerking zich in bevind invloed kan hebben op de mate van vertrouwen tussen de samenwerkende partijen. In een nieuwe samenwerking ligt de korte termijn focus mogelijk op de verkenning en het bepalen van de koers en richting van de samenwerking. Het vertrouwen kan in deze samenwerking met de tijd worden opgebouwd. Koster (2016) verklaart dit door te stellen dat naarmate herhaaldelijke interacties tussen partijen ontstaan het mogelijk wordt dat op termijn onderlinge vertrouwen wordt gecreëerd. Eerdere studies hebben aangetoond dat vertrouwen de basis vormt om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën (Davenport, 1998). Een relatief korte duur van de samenwerking zou hiermee invloed kunnen hebben op het vertrouwen en daarmee ook de bereidheid van medewerkers om kennis te delen en te participeren aan innovatieve ideeën. Dit inzicht behoeft echter nader onderzoek.

5.1.2 Investeren in de relatie

Uitgaande van de resultaten kan worden geconcludeerd dat de relatie binnen de samenwerking een belangrijke factor van invloed is voor innovatie van medewerkers. In deze studie wordt verondersteld dat een samenwerking die gebaseerd is op een goede relatie tussen partijen, leidt tot meer bereidheid van medewerkers en leveranciers om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën. Partijen met een hechte band zijn namelijk meer bereid om kennis te delen en mee te werken aan innovatieve ideeën (Moran, 2005). De resultaten van dit onderzoek versterken deze aanname, waarmee tevens de theorie van Fleming en Marx (2006) wordt bevestigd

die concluderen dat goede contacten met leveranciers en externen kunnen leiden tot nieuwe creatieve inzichten die kunnen helpen bij het ontwikkelen van innovaties. Deze relaties tussen individuen en organisaties die actie faciliteren en toegevoegde waarde creëren vormen tevens belangrijke ingrediënten voor de inzet van sociaal kapitaal (Adler & Kwon, 2002).

Op basis van de resultaten kan tevens worden geconcludeerd dat het investeren in de relatie binnen de samenwerking het innovatieve gedrag van medewerkers positief kan beïnvloeden. Investeren in de onderlinge relatie is ook een belangrijke voorwaarde voor samenwerkende organisaties om te kunnen bouwen aan vertrouwen (Hitt et al., 2000). Voorgaande onderzoeken hebben aangetoond dat vertrouwen een positieve invloed heeft op relaties en dit kennisoverdracht stimuleert (Chen, 2004). Relevante vragen zijn echter wel in hoeverre er sprake is van gelijkwaardigheid binnen de relatie en of invloed op innovatie wordt versterkt of verzwakt naarmate een relatie gelijkwaardiger is. Het ligt echter buiten de scope van deze studie om antwoord te geven op deze vragen, maar kan desondanks interessant zijn voor vervolgonderzoek.

De resultaten van dit onderzoek bevestigen ook de theorie dat het sociale netwerk van een individu een positieve invloed heeft op innovatie van de medewerker (Tsai, 2001; Anderson, 2014; Molina Morales, 2010). Het belang van een sterk sociaal netwerk in relatie tot innovatief gedrag wordt hiermee erkend. Hiermee zijn de resultaten consistent met de theorie van Woodman et al. (1993) die hebben geconcludeerd dat innovatie van het individu ook wordt beïnvloed door onder meer sociale netwerken. Een verklaring hiervoor is dat een sociaal netwerk de uitwisseling van informatie vergemakkelijkt (Gassman, Enkel, & Chesbrough, 2010), die weer ingezet kan worden voor innovatie (Molina Morales, 2010). Uit de theorie is gebleken dat netwerkposities van medewerkers significante effecten kunnen hebben op hun kennisoverdracht en maken daarnaast ook onderdeel uit van diens sociaal kapitaal (Wei, 2011). Dit sociaal kapitaal kan door de medewerker worden ingezet als middel om een hogere mate van innovatief gedrag te bereiken. Dit roept echter de vraag op welke factoren belemmerend of juist bevorderend zijn voor het onderhouden van sociale netwerken en het opbouwen van sociaal kapitaal. Het resultaat van dit onderzoek is hiermee belangrijk omdat het bijdraagt aan meer inzicht in het belang en invloed van relaties en netwerken ten behoeve van innovatief gedrag.

De gelijkwaardigheid binnen de relatie blijkt op basis van dit onderzoek geen factor te zijn om de individuele- en organisatorische innovatie te beïnvloeden. De vraag is echter waarom je in een samenwerking die gebaseerd is op een traditionele opdrachtgever leverancier verhouding gelijkwaardigheid moet nastreven. De partijen zijn immers geen gelijke partners van elkaar zoals bijvoorbeeld in allianties of joint ventures.

5.1.3 Inzetten op kennisdeling

De resultaten van dit onderzoek zijn grotendeels in lijn met conclusies van Phung et al. (2017) die stellen dat kennis een belangrijke invloedsfactor is voor innovatie is op zowel op individueel- als op organisatieniveau. Hiermee kan geconcludeerd worden dat het delen van kennis binnen een samenwerkingsverband door strategische leveranciers aanzienlijke invloed heeft op het innovatieve gedrag van individuele medewerkers. In de resultaten is geen verschil geconstateerd in de korte- en lange termijn samenwerkingen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat kennisdeling tussen organisaties veelal bijdraagt aan innovaties (du Plessis, 2007). Succesvolle kennisdeling is in grote mate wel afhankelijk van wederzijds vertrouwen tussen samenwerkende partijen (Davenport, 1998).

De resultaten geven voorts een ander belangrijk aspect weer met betrekking tot het beïnvloeden van innovatie, namelijk de reciprociteit in kennisdeling. De onderzoeken van zowel Grant en Baden-Fuller (2004) als Davenport en Pruzak (1998) concluderen dat wederzijdse kennisdeling in samenwerkingsverbanden positieve invloed heeft om innovatie te bereiken. Uit de onderzoeksresultaten kan worden opgemaakt dat inzicht en transparantie in elkaars uitdagingen en behoeften hierin kan bijdragen. Dit sluit aan bij de conclusie van Lee (2001) die transparantie en vertrouwen als belangrijke voorwaarden aandraagt voor wederzijdse kennisdeling. Van vertrouwen is reeds bekend dat dit een voorwaarde is voor de inzet van sociaal kapitaal (Nahapiet, 1998). De positieve invloed van wederzijdse kennisdeling op innovatief gedrag is op basis van deze studie niet te onderbouwen, maar kan in een vervolgstudie wellicht een belangrijk item zijn voor verder onderzoek.

5.1.4 Creëren van leveranciersbetrokkenheid

Op basis van deze studie kan geconcludeerd worden dat de betrokkenheid van de leverancier gericht is op het verkrijgen van toegang tot kennis en informatie van de leverancier. De resultaten zijn hiermee in lijn met de theorie Bonaccorsi en Lipparini (1994). Kennisdeling is reeds aangemerkt als significante determinant dat positieve invloed kan hebben op innovatief gedrag van medewerkers. De betrokkenheid van de leverancier is in de resultaten van dit onderzoek sterk vertegenwoordigd in relatie tot kennisdeling en innovatie van de medewerker. Op basis van resultaten uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat leveranciersbetrokkenheid de innovatie van de medewerker positief kan beïnvloeden binnen een samenwerking. Het resultaat van dit onderzoek is hiermee belangrijk omdat het bijdraagt aan een mogelijk nieuwe determinant die het innovatieve gedrag van medewerkers kan beïnvloeden in een samenwerking met leveranciers. Leveranciersbetrokkenheid is in de literatuur niet eerder in verband gebracht met innovatie van de medewerker. Uit de resultaten is aansluitend te concluderen dat de duur van de leveranciersbetrokkenheid binnen samenwerking positieve invloed kan hebben op de innovatie van medewerkers. Leveranciers prefereren namelijk een langdurig (strategische) samenwerkingsverband om te investeren in innovatie. Een samenwerking die gebaseerd is op een langere termijn geeft voldoende tijd, ruimte en het vertrouwen voor de leverancier om te kunnen investeren in innovatie. Naarmate een leverancier langer betrokken is bij de organisatie, des te beter de innovatie bij medewerkers kan worden aangejaagd. Op grond van de resultaten kan worden vastgesteld dat de uitkomsten uit deze studie consistent zijn met de theorie van Schiele (2012) die stelt dat leveranciers eerder geneigd zijn om lange termijn samenwerkingsrelaties aan te gaan. Een lange termijn samenwerking kan voor de leverancier een extra stimulans zijn om positief bij te dragen aan innovatie op individueel- en organisatorisch niveau. Het is echter de vraag in hoeverre het als opdrachtgever wenselijk is om een relatief lange periode verbonden te zijn aan een leverancier, waardoor op termijn het risico op afhankelijkheid kan ontstaan. Een strategische leverancier die sinds lange tijd actief is binnen een organisatie kan zodanig verweven zijn binnen de bedrijfsprocessen en -cultuur dat een mogelijke switch naar een andere leverancier een te groot afbreukrisico met zich meeneemt.

5.1.5 Personele- & organisatorische factoren

Personele- en organisatorische factoren behoren niet direct tot het primaire doel van dit onderzoek. Desondanks kan op basis van de resultaten uit deze studie worden opgemaakt dat innovatief gedrag van medewerkers binnen een samenwerking met externe partijen ook (deels) afhankelijk kan zijn van deze factoren. De literatuur onderschrijft het belang van constante ondersteuning van het management teneinde innovatief gedrag van

medewerkers te benutten (Tsai, 2001). De resultaten uit dit onderzoek ondersteunen hierin de theorie van Wenpin Tsai.

Ook blijkt uit de resultaten dat innovatie positief beïnvloed wordt als medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn. Motivatie blijkt een bepalende factor te zijn die innovatie- en veranderbereidheid van medewerkers kan beïnvloeden. Hiermee wordt de theorie van George en Zhou (2002) ondersteund die stellen dat motivatie van medewerkers een relevante factor is die invloed heeft op innovatie. Door innovatie onderdeel te maken van de organisatiestructuur kan innovatief gedrag positief worden beïnvloed (De Jong, 2005). De onderzoeksresultaten suggereren dat een organisatiestructuur positieve invloed kan hebben op het innovatief gedrag van medewerkers. Desondanks kan op basis van dit onderzoek het verband tussen innovatief gedrag en organisatiestructuur niet voldoende worden bevestigd. Dit kan echter wel belangrijk zijn voor nader onderzoek naar invloeden op innovatie. Aansluitend kan uit de resultaten worden geconcludeerd dat werkdruk het innovatieve gedrag van medewerkers negatief beïnvloed. Op grond van de resultaten uit dit onderzoek kan de bewering van Bunce en West (1994) worden weerlegt. Zij stellen dat innovatie en creativiteit bij medewerkers vaak voortkomt uit overwerk en werkdruk, wat stellig wordt tegengesproken in deze studie. De conclusie uit dit onderzoek luidt dat werkdruk ervaren wordt als belemmerend ofwel als factor die innovatie bij medewerkers negatief beïnvloed. Een algehele conclusie over de invloed van werkdruk op de innovatie van medewerkers behoeft desondanks nader onderzoek.

Het aantal dienstjaren kan invloed hebben op het innovatief gedrag van medewerkers. Medewerkers (van opdrachtgever) die langere tijd in dienst zijn, kunnen minder snel bereid zijn innovatief gedrag te vertonen. Uit de analyse van de cases kan geconcludeerd worden dat er een verband is tussen het aantal dienstjaren en de bereidheid van medewerker tot het tonen van innovatief gedrag. Deze aanname kan op basis van dit onderzoek echter niet worden bevestigd en behoeft nader onderzoek. Een andere mogelijke factor die invloed kan hebben op innovatief gedrag is de mate waarin medewerkers bereid zijn om te veranderen. De sector waarin corporaties actief zijn wordt niet gekenmerkt door intensivering van concurrentie en de drang om te veranderen. De resultaten geven weer dat het ontbreken van de “sense of urgency” om te veranderen invloed kan hebben op innovatief gedrag van medewerkers. Deze aanname kan eveneens niet voldoende worden bevestigd in deze studie en vraagt om een nader onderzoek.

5.2 Limitaties

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de context van corporaties, die doorgaans bekend staan als sterk gereguleerde instellingen in de semipublieke sector. De context is achteraf gezien wellicht te homogeen, door toedoen van onder meer conservatieve bedrijfsmodellen gericht op controle en een lage mate van urgentie om te innoveren en te concurreren. Innovatie binnen de (semi) publieke sector heeft relatief gezien meer rekening te houden met bureaucratie en wettelijke regels die horen bij de publieke sector (Kim, 2010). In een vervolgonderzoek zou het daarom waardevoller kunnen zijn om organisaties te onderzoeken die actief zijn in de private sector, waar innovatie en concurrentievoordelen bepalende en essentiële factoren zijn voor zowel het succes van de organisatie als het succes van de samenwerking met leveranciers. Een combinatie van cases in de publieke en private organisaties behoort tevens tot de mogelijkheden.

Een tweede mogelijke beperking is het gegeven dat onderhavig onderzoek is uitgevoerd op basis van drie cases bij een tweetal opdrachtgevers (corporaties) in Nederland die een actieve samenwerking hebben met

strategische leveranciers. De resultaten van invloedsfactoren op innovatief gedrag van medewerkers zijn dus in eerste instantie toegespitst op de samenwerkingen met leveranciers binnen deze organisaties. Aangenomen kan worden dat de resultaten hiermee niet zomaar zijn te generaliseren. De generaliseerbaarheid naar andere sectoren is met name een punt van aandacht.

Zoals eerder vermeld zijn slechts drie cases onderzocht in een relatief korte periode van vijf maanden. Het aantal cases is tevens een derde mogelijke beperking in dit onderzoek. Patton (2001) geeft aan dat bij kwalitatief onderzoek geen vaste regels zijn voor de grootte van de steekproef en het aantal cases. Eisenhardt (1989) spreekt echter wel een voorkeur uit dat het aantal cases tussen de vier en tien cases zou moeten zijn teneinde theorie te ontwikkelen die generaliseerbaar is. Bij vervolgonderzoek is de aanbeveling meerdere en meer diverse cases te betrekken in het onderzoek, waardoor dit een completer beeld kan opleveren van de werking en de invloed van samenwerkingen op innovatie van de medewerker.

Binnen dit onderzoek is uitsluitend aandacht geweest voor de invloed op innovatie van de medewerker door strategische leveranciers. De bevindingen in deze studie dienen als een eerste, empirische stap naar het inzichtelijk maken van invloeden die strategische leveranciers in een samenwerking kunnen hebben op innovatief gedrag van medewerkers. Deze studie heeft in dat kader praktische inzichten voortgebracht om in samenwerking met strategische leverancier te werken het innovatieve gedrag van medewerkers positief te beïnvloeden. Ook is aangetoond welke factoren een mogelijk negatieve invloed hebben ten aanzien van innovatief gedrag. Buiten de scope van dit onderzoek ligt echter de vraag hoe leveranciers op andere manieren waarde kunnen toevoegen aan opdrachtgever en in het bijzonder aan medewerkers. Het doel van samenwerken is tenslotte veelal gericht om er gezamenlijk beter van te worden.

5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voortbouwend op de eerder voorgestelde aanbevelingen voor vervolgonderzoek in **5.1 Conclusie & discussie** volgen een aantal aanvullende suggesties die waardevol en relevant kunnen zijn voor nader onderzoek. In deze studie is sociaal kapitaal in zijn geheel als concept gebruikt om innovatie van de medewerker en opdrachtgevende organisatie binnen samenwerkingen te beïnvloeden. Napahiet en Ghoshal (1998) delen sociaal kapitaal echter op in drie dimensies. Voor een vervolgstudie kan het waardevol zijn om de toepassing van sociaal kapitaal inhoudelijk te onderzoeken door zowel de relationele, structurele als de cognitieve dimensies uit te werken binnen een samenwerkingsverband met leveranciers. De uitwerking van de dimensies kan mogelijk nieuwe inzichten bieden voor beïnvloeding van innovatie binnen samenwerkingen, maar ook de verschillen per dimensie aantonen.

Deze studie heeft zich uitsluitend gericht op de samenwerking met leveranciers die strategische activiteiten ontplooiën. Van de strategische leverancier is immers bekend dat zij in essentie een relatief belangrijke partner is voor onder meer innovatie en verdere ontwikkeling van opdrachtgever. Kraljic (1983) heeft het in zijn model echter ook over andere vormen van leveranciersactiviteiten. Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is een studie naar hoe -en of samenwerking met leveranciers van hefboom, routine en/of knelpunt activiteiten invloed kan hebben op organisatorische- en individuele innovatie. De uitkomsten kunnen waardevolle inzichten bieden in de discrepanties en/of overeenkomsten die de verschillende leveranciers hebben om innovatie te beïnvloeden. Naast bovenstaande is het voor vervolgonderzoek ook van belang om de mogelijke invloed van

overige afhankelijke factoren op innovatief gedrag van medewerkers te onderzoeken, waaronder de invloed van leiderschap en de invloed van de duur van het dienstverband. Ook is het bij vervolgonderzoek aan te bevelen om meer (private) organisaties en cases te betrekken, omdat dit een rijker beeld kan opleveren van de werking en de invloed van samenwerkingen op innovatie. Dit onderzoek heeft zich primair gericht op de beïnvloeding van innovatie bij medewerkers van opdrachtgever. Bij een vervolgstudie is het raadzaam om ook te onderzoeken hoe innovatie bij medewerkers van leveranciers beïnvloed kan worden bij een samenwerking met opdrachtgevers. Dit geeft op zijn beurt weer een completer beeld van hoe innovatie bij zowel medewerkers van opdrachtgever als leveranciers binnen een samenwerking beïnvloed kan worden en de overeenkomsten en verschillen hierin.

Met deze studie is getracht voort te bouwen op de bestaande literatuur aangaande de invloeden van externe samenwerking op individuele en organisatorische innovatie. Al met al liggen er nog verschillende vervolgvragen in het verschiet voor de toekomst. Deze vragen zullen bijdragen aan een beter begrip van de invloeden die innovatie bij medewerkers positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Ook zal er meer begrip ontstaan over welke mogelijke andere factoren in een samenwerking met externe partijen een belangrijke rol kunnen spelen bij het ontstaan van innovatie bij de opdrachtgever en op welke wijze innovatief gedrag van medewerkers hierin het beste naar boven kan worden gehaald. Als een strategische leverancier, maar ook de opdracht gevende organisatie als ook de individuele medewerker zich iets meer committeren aan en focussen op het belang van continu willen verbeteren en innoveren dan kan deze commitment ervoor zorgen dat innovatie geleidelijk een gemeengoed wordt binnen in een samenwerking.

Referenties

- Adler, P. S., & Kwon, S-W. (2002). "Social capital: Prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Akhavan, P., Hosseini, S. M., Abbasi, M., & Manteghi, M. (2015). "Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors." *Aslib journal of information management*.
- Akram, T. & Shen, L. & Haider, M. & Akram, M. (2017). "What impact do structural, relational and cognitive organizational social capital have on employee innovative behaviour? A study from China". *International Journal of Innovation Management* 21, 1-29
- Alexander, J. (2000), "Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management". *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, 287-303.
- Amabile, T.M. 1983. "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization." *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (2): 357-376.
- Amabile, T.M., Conti, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity." *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N. & Kramer, S.J. 2002. "Creativity Under the Gun." *Harvard Business Review* 80 (8): 52-61.
- Anjum, A., Sabir, H. M., & Hussain, M. S. (2016). "Effort-Enhancing HR Practices and Innovative Work Behavior: Role of Employee Empowerment". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 2222-6990
- Axtell, Carolyn M., David J. Holman, Kerrie L. Unsworth, Toby D. Wall, Patrick E. Waterson, and E. Harrington. 2000. "Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (3): 265-285.
- Barchi, M., & Greco, M. (2018). "Negotiation in open innovation: A literature review". *Group Decision and Negotiation*, 27 (3), 343-374.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). "Leader-member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-member Dyads." *Journal of Applied Social Psychology* 27 (6): 477-499.
- Bekkers, V.J.J.M., Korteland, E.H., Müller, E.I., & Simons, M.E. (2006) "Diffusie en adoptie van innovaties in de publieke sector." *Center for Public Innovation*. Rotterdam: Risbo.
- Bell, G. (2005). "Clusters, Network and Firm Innovativeness." *Strategic Management Journal*, 26, 287-295.
- Bhatt, G. D. (2002). "Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge". *Journal of knowledge management*.
- Blankenburg Holm, D., Eriksson, K. & Johanson, J. (1999). "Creating value through mutual commitment to business network relationships". *Strategic Management Journal*, 467-486.
- Boari, C., & Lipparini, A. (1999). "Networks within industrial districts: Organising knowledge creation and transfer by means of moderate hierarchies." *Journal of management and Governance*, 3(4), 339-360.
- Boland, R. & Tenkasi, R. (1995). "Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing". *Organization Science*, 6, 350-372.
- Bonaccorsi, A. & Lipparini, A. (1994). "Strategic Partnerships in New Product Development: an Italian Case Study". *Journal of Product Innovation Management* 11, 134-145.
- Bradach, J.L. & Eccles, R.G. (1989). "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms." *Annual Review of Sociology* 15:1, 97-118
- Bröring, S., & Herzog, P. (2008). "Organising new business development: open innovation at Degussa." *European Journal of Innovation Management*.
- Brugmans, I. (2016). "Paradoxaal leiderschap, soepel schakelen tussen tegenpolen". Amsterdam: *Ivo Brugmans en Boom uitgevers*
- Bryman, A. & Bell, E., (2011). "Business Research Methods. In., ed. Business Research Methods". 3rd ed. Oxford: *Oxford University Press*, 808.
- Bunce, D. & West, M.A. (1994). "Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress." *Work & Stress*, 8(4), 319-331.
- Buskens, V., & Raub, W. (2002). "Embedded trust: Control and learning. In E.J. Lawler & S.R. Thye (Eds.)". *Advances in Group Processes*, 19, Amsterdam: JAI/Elsevier, 167-202.
- Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G., & Cabello-Medina, C. (2010). "Social and organizational capital: Building the context for innovation." *Industrial Marketing Management*, 39(4), 681-690.
- Chang, H. H., & Chuang, S.-S. (2011). "Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator". *Information & Management*, 48(1), 9-18. Carmeli, A., Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R. (2013). "Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: the importance of knowledge sharing", *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 1, 95-122.

- Carson, S. J. (2007). "When to give up control of outsourced new product development." *Journal of Marketing*, 71(1): 9-66.
- Chen, C. (2004). "The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance." *R&D Management*.
- Chesbrough, H. W. (2003). "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology". *Harvard Business Press*.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D.A. (1989). "Innovation and Learning: The Two Faces of R & D." *The Economic Journal* 99: 569-596.
- Coleman, J. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital". *The American Journal of Sociology*, 9, 95-120.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). "Business research, a practical guide for undergraduate and postgraduate students (Third ed.)". *Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan*.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L. (2011). "Designing and Conducting Mixed Methods Research." 2nd Edition, *Sage Publications, Los Angeles*.
- Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature." *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (1998). "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances." *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-512.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know". *Harvard Business School Press, Boston*.
- Dekker, H.C. (2004). "Control of interorganizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements." *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- Dorenbosch, L., van Engen, M., & Verhagen, M. (2005). "On-the-job innovation: The impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership". *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 129-141
- du Plessis, M. (2007). "The role of knowledge management in innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, 20-29.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advance through network relationships". *Strategic Management Journal*, 701-719.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 660-679.
- Echtelt, F. & Wynstra, F. & Duysters, G. (2008). "Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study". *Journal of Product Innovation Management*, 25, 180-201.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eklinder-Frick, J., Eriksson, L., & Hallen, L. (2012). "Multidimensional social capital as a boost or a bar to innovativeness". *Industrial Marketing Management*, 43, 460-472.
- Fann, K. T. (2012). "Peirce's theory of abduction". *Berlin: Springer Science & Business Media*
- Fleming, L., & Marx, M. (2006). "Managing creativity in small worlds." *California Management Review*, 48(4), 6-27.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). "The interview: From neutral stance to political involvement." In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3rd edition: 695-727. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). "Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance." *Omega*, 36 (2), 173-187.
- Foss, N.J., Husted, K. & Michailova, S. (2010), "Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions." *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 3, 455-482.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). "Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century". *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Fukuyama, F. (1995). "Trust: Social virtues and the creation of prosperity." *London: Hamish Hamilton*.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). "The future of open innovation." *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). "Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings." *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 687-697.
- Glegg, S.R., Kornberger, M. & Pitsis, T.S. (2016). "Managing & Organizations, An Introduction to theory and Practice." *California: Sage Publications* (4th edition).
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance." *Journal of Manufacturing Technology Management*.

- Golden, T., & Raghuram, S. (2010). "Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions." *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1061-1085.
- Grant, R.M. & Baden-Fuller, C. (2004), "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances." *Journal of Management Studies*, 41: 61-84.
- Gregoriades, A. & Sutcliffe, A. (2008). "Workload prediction for improved design and reliability of complex systems." *Reliability engineering and system safety*. Vol. 93, Issue 4, pp: 530-549.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). "Strategic networks". *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Hakansson, H. & Eriksson, A. K. (1993). "Getting Innovations out of Supplier Networks". *Journal of Business-to-Business Marketing* 1(3):3-34.
- Hamel, G. (1991) "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances." *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Hammond, M. M., Neff N. L., Farr, J. L., Schwall, A.R., & Zhao X. (2011). "Predictors of Individual-level Innovation at Work: A Meta-analysis." *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5 (1): 90-105.
- Hendriks, P. (1999). "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing." *Knowledge and process management* (6:2), 91-100.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.L., & Borza, A. (2000). "Partner selection in a merging and developed market context: Resource-based and organizational learning perspectives." *Academy of Management Journal*, 43, 449-467.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2003) "Strategic management: Competitiveness and globalization." *Southwestern College Publishing Company*. Cincinnati, OH
- Holub, S.F. (2003) "Knowledge sharing is a change-management exercise", *Tax Practice Management*, Vol. 34 No. 6, 361-363
- Huang, J.C. & Wang, S.F. (2008) "Team knowledge conversion abilities composition and knowledge sharing, knowledge creation and innovation performance: an empirical study of new perspective on knowledge spiral theory." *Organization and Management*, Vol.1 No.1, 39-72.
- Inauen, M. & Schenker-Wicki, A. (2011) "The impact of outside-in open innovation on innovation performance." *European Journal of Innovation Management*, 14 (4), 496-520
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. (2006). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators." *Management Science*, 52 (11), 1661-1674.
- Janssen, O. (2000) "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jong, J.P.J. de & Hartog, D.N. (2010) "Measuring Innovative Work Behaviour." *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 41-64.
- Jong, J.P.J. de & Hartog, D.N. (2005). "Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB." *Gedrag & Organisatie*, 18, 235-259.
- Jong, J. P.J. de & Den Hartog, D.N. (2007). "How leaders influence employees' innovative behaviour." *European Journal of innovation management*.
- Kanter, R. M. "Collaborative Advantage: The Art of Alliances." *Harvard Business Review*, 72, no. 4 (July-August 1994): 96-108.
- Kim, Y. (2010). "Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics." *Administration & Society* – 42, 780-814.
- Koster, F. (2016). "Zelf doen is optellen: samenwerken is vermenigvuldigen: organisaties, relaties, innovaties." *Tilburg University*, 1-27
- Kraljic, P. (1983) "Purchasing Must Become Supply Management" *Harvard Business Review*, 108-117
- Kristensen, T.S., Hasle, P., Pejtersen J.H. & Olesen K.G. (2007). "Organisational social capital and the health and quality of work of the employees - two empirical studies from Denmark." *International Congress on Social Capital and Networks of Trust*, 18-20.
- Landry, R.J., Amara, N. & Lamari, M. (2002). "Does social capital determine innovation? To what extent?" *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, 69, 681- 701.
- Lee, C. I., Bosco, F. A., Steel, P., & Uggerslev, K. L. (2017). "A metaBUS-enabled meta-analysis of career satisfaction." *Career Development International*.
- Lee, S.M., & Hong, S. (2002). "An enterprise-wide knowledge management system infrastructure." *Industrial Management & Data Systems* (102:1), 17-25.
- Lee, J. N. (2001). "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success." *Information & Management*. 38. 323-335.
- Leana, C.R., & Buren van, H. J. (1999). "Organizational Social Capital and Employment Practices." *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.

- Li, C.R. (2013). "How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives". *Journal of organizational Change Management*, 26(5), 874–896.
- Liebowitz, J. (2001) "Knowledge management and its link to artificial intelligence", *Expert Systems with Applications*, Vol. 20 No. 1, 1-6
- Lopulalan, N., Ament, F. & Meijer, R. "Ruimte voor innovatie in het contract, na de aanbesteding blijven innoveren." *PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden*
- Malhotra, D. & Murnighan, J. K. (2002). "The effects of contracts on interpersonal trust." *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- March, J. G. & Simon, A.H. (1958). "Organizations". *Oxford: Wiley*.
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). "The Value of Intra-organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth". *Organization Studies*, 32 (2), 157–185.
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002) "Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas." *European Journal of Innovation Management*.
- Meeus, M. T., Oerlemans, L. A., & Hage, J. (2001) "Patterns of interactive learning in a high-tech region." *Organization studies*, 22(1), 145-172.
- Miles, B., Huberman, A.M. (1994) "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook", 2nd ed., *Sage Publications, Thousand Oaks, California*.
- Minhyung Kang & Mi-Jung Lee (2017). "Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees". *Technology Analysis & Strategic Management*, 29:2, 219-232
- Mom, T.J.M., van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2007) "Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge in flows", *Journal of Management Studies*, Vol. 44 No. 6, 910-931.
- Molina Morales, F.X. & Martínez Fernández, M.T. (2010) "Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation". *Journal of Small Business Management*, 48 (2), 258-279.
- Moll, F., & de Leede, J. (2016) "Fostering Innovation: The influence of New Ways of Working on Innovative Work Behavior In J. Leede", *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes.* *Emerald Group Publishing Limited*. 95-143
- Moonen, H. & Prinsen, B. (2014) "Succes in turbulente tijden; wendbaarheid creëren met strategische personeelsplanning en flexibiliteit van arbeid." *Tijdschrift voor HRM* 2, 1-21.
- Moran, P. (2005) "Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance." *Strategic management journal*, 26(12), 1129-1151.
- Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). "Theories of economic organization: The case for realism and balance." *The Academy of Management Review*, 21(1), 58–72
- Mumford, M. D. (2000) "Managing creative people: Strategies and tactics for innovation." *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
- Murray, F., & O'Mahony, S. (2007) "Exploring the foundations of cumulative innovation: Implications for organization science". *Organization Science*, 18(6), 1006-1021
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998) "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Neyens, I., Faems, D. & Sels, L. (2010) "The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance". *International Journal of Technology Management*, 52 (3–4), 392
- Nijkamp, P. (2002) "Groei, kennis en overheid: Een meta-analytische verkenning naar kennisinfrastructuur." Amsterdam: *Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen*.
- Nishiguchi, T., & Ikeda, M. (1996) "Suppliers' process innovation: understated aspects of Japanese industrial sourcing". *Managing Product Development*. *Oxford University Press, NY*, 206-230.
- Nitzsche, P., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2019) "Innovation success in the context of inbound open innovation." *In Managing Innovation: What Do We Know About Innovation Success Factors?*, 183-220.
- Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, 14-37
- Noor, H. & Dzulkifli, B. (2013) "Assessing Leadership Practices, Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R&D." *International Journal of Social Science and Humanity*. 129-133.
- Nowak, M., & Highfield, R. (2011) "Super Cooperators. Beyond the survival of the fittest. Why cooperation, not competition, is the key to life". *Edinburgh: Canongate Books*.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998) "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, 154-174.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work." *Academy of Management Journal*, 39 (3): 607–634.

- Patton, M. Q. (2001) "Qualitative research and evaluation and methods" (3rd ed.). *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) "Modeling the antecedents of proactive behavior at work." *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Perry, J. S., & Shalley, C. (2003) "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective". *Academy of Management Review*, 28 (1), 89-106.
- Perry, C. (1998), "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing", *European Journal of Marketing*.
- Pettigrew, A. (1988), "Longitudinal field research on change: Theory and practice" *Organization Science*, Vol.1 Nr.3., 267-292.
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., Chandran, D., & Ha, B. M. (2017). "Knowledge sharing and innovative work behaviour: A case study from Vietnam." *ACIS 2017 Proceedings*, 91., 1-11
- Pichlak, M. (2016). "The innovation adoption process: A multidimensional approach." *Journal of Management & Organization*, 22 (4), 476-494.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010) "Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment." *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Pryke, S. (2009) "Construction Supply Chain Management." *Chichester WS: Wiley-Blackwell*.
- Pulles, N & Veldman, J. (2012). "Preferred customership: een ontbrekende schakel?" *Supply Chain Management*, 25, 37-39
- Putnam, R. D. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life". *American Prospect*, 13: 35-42.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M. & Spiller, N. (2014). "Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects." *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414.
- Riege, A. (2005), "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, 18-35
- Rogers, E. M. (1976). "New Product Adoption and Diffusion". *Journal of Consumer Research*, 2 (4), 290- 301.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). "Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model." *Creativity and innovation management*, 14(2), 142-150.
- Rosa, A. C. M., Chimendes, V. C. G., & Amorim, G. F. (2020). "Measuring open innovation practices in small companies at important Brazilian industrial centers." *Technological Forecasting and Social Change*, 151.
- 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(6), 580-609.
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). "Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework". *Industrial Marketing Management*, 1178-1185.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). "Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior." *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Shepherd, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). "Inductive top-down theorizing: A source of new theories of organization." *Academy of Management Review*, 36, 361-380.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). "Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective." *Journal of the Academy of Marketing science*, 34, 341-356.
- Spekman, R.E., Forbes III, T.M., Isabella, L.A., MacAvoy, T.C. (1998), "Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future". *Journal of Management Studies*, 35: 747-772.

- Spiegelaere, S. de & Van Gyes, G. & Hootegem, G. (2014). "Innovatief Werkgedrag als concept: Definiëring en Oriëntering - The concept Innovative Work Behavior: Definition and Orientation". Gedrag en Organisatie. 27. 139-156.
- Stam, C., Evers, A., Leenheers, P., De Man, A. & Van der Spek, R.E. (2004) "Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren." Amsterdam: Pearson Education.
- Subramaniam, M. & Youndt M.A. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". Academy of Management Journal, 48(3), 450– 463.
- Teece, D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation". Long range planning, 43 (2-3), 172-194.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks." Academy of Management Journal, 41(4), 464– 476.
- Tsai, W. (2001). "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance". Academy of Management Journal, 44 (5), 996-1004.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). "Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size". Journal of Management Studies, 49(1), 28-51.
- Van de Ven, A. (1986). "Central problems in the management of innovation". Management Science, 32 (5), 590-608.
- Van Maanen, J., Sørensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2007). "The interplay between theory and method." Academy of Management Review, 32, 1145–1154
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). "Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren" Tijdschrift voor HRM, 1, 85-110.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). "Management innovation: Management as fertile ground for innovation." European Management Review, 10: 1-15.
- von Hippel, E. (1988). "The sources of innovation". New York: Oxford University Press.
- Weele, A.J. van (1997) "Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning & praktijk". Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.
- Wei, J., Zheng, W., & Zhang, M. (2011). "Social capital and knowledge transfer: A multi-level analysis". Human Relations, 64(11), 1401-1423.
- Weick, K.E. (1995), "Sensemaking in Organizations". Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990). "Innovation and Creativity at Work". Oxford: John Wiley
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity". Academy of Management Review, Vol. 18 No. 2, 293-321.
- Wynstra, F., van Weele, A. & Weggemann, M. (2001). "Managing supplier involvement in product development: Three critical issues". European Management Journal, 19 (2), 157–167.
- Yang, S.C., & Farn, C.K. (2009). "Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing - A multi-informant design". International Journal of Information Management, 29(3), 210-218.
- Yin, R. K. (2009). "Case study research: Design and methods". Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Yu, C., Yu, T.F. and Yu, C.C. (2013), "Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: a cross-level analysis of effects" Social Behavior and Personality, Vol.41(1), 143-156.
- Zahra, S. A. & Gerard G. (2002). "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension." Academy of Management Review 27 (2): 185–203.

Secundaire bronnen

- *ABC Analyse 2019 Woonstad Rotterdam* (2019), afdeling Inkoop & Contractmanagement
- *Intranet medium Woonstad Rotterdam* (2021)
- *Jaarplan HR 2020 Woonstad Rotterdam*, afdeling Personeel & Organisatie
- *Jaarverslag HW Wonen* (2019)
- *Website HW Wonen*, www.hwwonen.nl (2021)

Bijlage 1 Interviewvragen & topics

Vragenlijst & Topics

Deze vragenlijst en interviewtopics geven een overzicht van gespreksonderwerpen en thema's die in de voorgenomen interviews voor het onderzoek aan bod komen. Voor onderhavig onderzoek zal het overzicht worden toegepast bij semigestructureerde interviews, waarbij zoveel mogelijk gebruik zal worden gemaakt van open vragen, aangevuld door doorvraag-vragen. Deze methode biedt participanten enigszins ruimte om een eigen richting te geven aan de antwoorden en geeft de interviewer de mogelijkheid gedetailleerde informatie te verzamelen door onder meer door te vragen. Dit komt ten goede van de rijkdom aan informatie en draagt bij aan het kwalitatieve onderzoek. De vragen en topics komen aan bod bij participanten van zowel opdrachtgevers en leveranciers. Bij de leveranciers wordt in verband met de relevantie slechts een selectie van de vragen en topics voorgedragen.

Inleiding interview

Ieder interview wordt ingeleid met een korte introductie, waarin het doel van het interview wordt toegelicht en het onderzoek nader wordt verduidelijkt. Het onderzoek richt zich op het beïnvloeden van individuele innovatie ofwel innovatief werkgedrag van medewerkers door strategische leveranciers en focust zich met name op "hoe" het beïnvloeden van deze innovatie mogelijk is. Zowel de participant als de interviewuitkomsten worden anoniem behandeld en verwerkt. Interviews worden voor onderzoeksdoeleinden opgenomen, tenzij participant hier tegen bezwaar maakt.

Onderwerp & doel	Vragen / thema's	Topics
Algemeen <i>Doel: inzicht krijgen in de functie en de rol van de participant binnen de organisatie en de rol bij samenwerking</i>	Introductie en initiële vraag: Zoals eerder gezegd gaat dit onderzoek over het beïnvloeden van individuele innovatie ofwel innovatief gedrag bij medewerkers door samenwerking met strategische leveranciers. Daarom wil ik graag een beter idee krijgen van jouw rol binnen de organisatie. 1. Wat is jouw functie binnen de organisatie? 2. Wat is jouw rol bij de samenwerking met betreffende leverancier?	• Ervaring samenwerking • Rol en positie binnen de samenwerking en/of organisatie
Algemene definitie innovatie <i>Doel: inzicht krijgen in de visie en bijdrage van participant op innovatie en innovatief gedrag</i>	1. Waar denk je aan bij de term innovatie? En innovatief gedrag? 2. Hoe belangrijk vind jij innovatie? En zie je dit terug binnen je organisatie en de samenwerking? 3. Zo ja, op welke manier draag jij bij aan deze innovatie binnen jouw organisatie? Hoe vertoon jij innovatief gedrag?	• Definitie innovatie • Belang innovatie voor medewerker en organisatie • Bijdrage aan innovatie
Innovatie bij medewerkers <i>Doel: inzicht krijgen in de manieren waarop individuele innovatie van medewerkers kan worden beïnvloed c.q. gestimuleerd</i>	We hebben het net gehad over innovatie in algemene zin. Met de volgende vragen wil ik graag inzoomen op de innovatie van medewerkers en welke onderdelen invloed hebben op de beïnvloeding van innovatief gedrag bij medewerkers. 1. In hoeverre wordt innovatief gedrag van medewerkers volgens jou beïnvloed binnen de organisatie? En op welke manieren gebeurt dit? 2. Wat is volgens jou belangrijk om innovatief gedrag bij medewerkers te beïnvloeden? Waarom vind je dat? 3. Zie je hierin ook obstakels? Zo ja, welke?	• Factoren voor beïnvloeden van innovatief gedrag binnen de organisatie • Benodigdheden voor innovatie • Rol van de organisatie • Belemmeringen voor innovatie • Voorwaarden
Invloed van leveranciers/samenwerking <i>Doel: inzicht krijgen in de manieren waarop leveranciers innovatief gedrag kunnen beïnvloeden</i>	1. We hebben inmiddels gesproken over wat innovatie inhoudt en hoe innovatief werkgedrag van medewerkers beïnvloed kan worden. Nu wil ik graag over gaan naar de rol de betreffende leverancier hebben bij het beïnvloeden van de innovatie bij medewerkers.	• Verloop samenwerking • Toegevoegde waarde leverancier voor innovatie

	Hoe loopt de samenwerking met de leverancier volgens jou? Welke verbeterpunten zijn nog denkbaar in deze samenwerking? 2. Welke rol zie jij idealiter weggelegd voor de leverancier binnen je organisatie? Waarom? 3. Hoe kan deze leverancier nog meer innovatieve waarde toevoegen aan de medewerker en de organisatie? Wat is hiervoor nodig? 4. Wat kunnen medewerkers c.q. individuen volgens jou nog (anders) doen om meer waarde voor zichzelf te halen uit de (strategische) leverancier? Dit met het oog om innovatie te beïnvloeden.	• Factoren om innovatie te beïnvloeden door leverancier • Inzet medewerkers om innovatie te beïnvloeden
Rol van overige invloeden op verhogen van innovatie <i>Doel: inzicht krijgen in overige factoren die innovatie bij medewerkers kunnen beïnvloeden</i>	1. Welke factoren en/of onderdelen zijn volgens jouw aanvullend van belang om innovatief gedrag bij medewerkers te beïnvloeden? 2. Kan je deze aanvullende factoren toelichten? 3. Wat denk je dat hiervoor nodig is?	• Aanvullende factoren voor innovatie • Voorwaarden voor innovatief gedrag • Denk aan: vertrouwen, relatie, kennisdeling, netwerken
Afsluiting	1. Heb je aanvullende onderwerpen die we niet hebben behandeld, maar volgens jou wel van belang zijn bij dit onderzoek? 2. Zo ja, welke?	• Overige onderwerpen

Bijlage 2 Interviews

Met inachtneming van de vertrouwelijkheid is de inhoud van de uitgewerkte interviews niet toegevoegd aan dit onderzoeksrapport. De uitwerking van interviews zijn uitgewerkt in een separate bijlage en zijn op verzoek te verkrijgen bij onderzoeker.

Bijlage 3 Codeerschema

Het codeerschema en de analyse van de resultaten zijn uitgewerkt in een separate Excel bestand. Deze is als bijlage toegevoegd aan dit rapport.