



**Universiteit
Leiden**
The Netherlands

**Van risky business naar business as usual?
Psychologische veiligheid en innovatiegericht
leiderschap als antecedenten van sociale innovatie**
Hergaarden, A.; Bernards, B.J.T.H.

Citation

Hergaarden, A., & Bernards, B. J. T. H. (2023). Van risky business naar business as usual?: Psychologische veiligheid en innovatiegericht leiderschap als antecedenten van sociale innovatie. *Bestuurskunde*, 32(3), 63-76. doi:10.5553/Bk/092733872023032003007

Version: Not Applicable (or Unknown)
License: [Leiden University Non-exclusive license](#)
Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4285677>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Van *risky business* naar *business as usual*?

Psychologische veiligheid en innovatiegericht leiderschap als antecedenten van sociale innovatie*

Audrey Hergaarden & Bernard Bernards**

De decentralisaties in het sociaal domein beogen innovatieve vormen van zorg en hulpverlening te stimuleren. Dit vergt een veranderde werkwijze van professionals die interprofessioneel moeten samenwerken. In dit onderzoek gaan wij na in hoeverre factoren op de werkvloer, zoals het leiderschapsgedrag van de teamleider en de mate waarin professionals psychologische veiligheid ervaren in hun team, sociale innovatie kunnen stimuleren. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen twee vormen van sociale innovatie, namelijk exploratie en exploitatie. De bevindingen, gebaseerd op surveyonderzoek onder 833 professionals en 62 teamleiders, tonen aan dat innovatiegericht leiderschapsgedrag en psychologische veiligheid beide aanwezig moeten zijn om exploratie te bevorderen. Zo verkent dit onderzoek de randvoorwaarden voor leiderschap om effect te hebben op medewerkers: slechts onder condities van psychologische veiligheid is leiderschap ook daadwerkelijk effectief in het stimuleren van sociale innovatie. Tot slot worden de beperkingen besproken en aanbevelingen gedaan voor leiders om innovatiegericht leiderschap en psychologische veiligheid te stimuleren.

1. Introductie

De decentralisaties van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Jeugdwet en Participatiewet uit 2015 hebben als doel om innovatieve vormen van zorg en hulpverlening te stimuleren, om zo passende zorg en ondersteuning te leveren aan inwoners én om de financiële houdbaarheid van het socialezekerheidsstelsel naar de toekomst te waarborgen (MvT Wmo, 2015). Deze innovaties nemen vaak de vorm aan van maatwerkoplossingen die professionals in staat stellen om in te spelen op de individuele situatie van inwoners (Van Arum & Lub, 2014). Het proces dat ten grondslag ligt aan deze vorm van innoveren, is 'sociale innovatie'. Sociale innovatie wordt hier gedefinieerd als een proces van 'de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) om aan de sociale behoeften [van cliënten] te voldoen en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden' (Europese Commissie, 2013, p. 6). Sociale innovatie

* Dit artikel is een bewerking van de masterthesis van de eerste auteur.

** A. Hergaarden, MSc is beleidsadviseur Digital Decade binnen het team Digitale Overheid bij de VNG en voormalig student aan de Master of Public Administration aan de Universiteit Leiden. Dr. B. Bernards is universitair docent bestuurskunde aan de Universiteit Leiden.

draagt zo bij aan het vergroten van de responsiviteit van de overheid en aan de kwaliteit van publieke dienstverlening (Volberda et al., 2012).

Om de decentralisaties te implementeren en sociale innovatie te faciliteren zijn in de meeste gemeenten wijkteams ingericht. In 2019 maakte 83% van de 212 gemeenten die deelnamen aan een landelijke evaluatie, gebruik van wijkteams (Van Arum et al., 2020). In de wijkteams ligt de focus hierbij op interdisciplinair samenwerken om zo tot innovatieve oplossingen voor inwoners te komen (Van der Pas, 2017). Het samenbrengen van professionals met verschillende achtergronden biedt echter geen garantie voor succes. Idealiter leidt diversiteit aan kennis en ervaring tot een flexibel en innovatief team. De schaduwkant is echter dat de grote hoeveelheid aan disciplines en ervaringen binnen het team leidt tot spanning, miscommunicatie en mogelijk conflict (Hofhuis et al., 2015). Eerder onderzoek wijst erop dat factoren op de werkvloer, zoals leiderschap en sociale processen als vertrouwen, gedeelde visie en taakverdeling, kunnen bijdragen aan goed presterende wijkteams (Hofhuis et al., 2015; Nooteboom et al., 2020; Van Zijl et al., 2021).

Dit onderzoek bouwt hierop voort door na te gaan in hoeverre deze factoren op de werkvloer sociale innovatie kunnen stimuleren. Hierbij kijken we specifiek naar psychologische veiligheid en innovatiegericht leiderschap van de teamleider als antecedenten van sociale innovatie. Psychologische veiligheid beschrijft een klimaat waarin professionals risico's durven nemen zonder te vrezen afgerekend te worden op fouten. Hierdoor verwachten wij dat zij sneller nieuwe ideeën zullen opperen, vragen stellen en fouten bespreken (Edmondson, 1999). Daarbij verwachten we dat teamleiders een positieve invloed kunnen hebben op innovatiegericht werkgedrag van professionals, door een visie op innovatie uit te dragen, professionals te stimuleren om te innoveren en hen te overtuigen van het belang van sociale innovatie. De hoofdvraag van dit artikel is daarom: in hoeverre zijn psychologische veiligheid en innovatiegericht leiderschapsgedrag van invloed op sociale innovatie in wijkteams?

Wij onderzoeken deze vraag aan de hand van surveydata van professionals en teamleiders uit wijk- en jeugdteams in vijf gemeenten. Uit deze data blijkt dat er voldoende ruimte is voor gemeenten om sociale innovatie verder vorm te geven: er is grote variatie in de mate waarin teams innoveren. Zo blijkt uit de data dat de middelste 50% van de teams tussen de 6,5 en 8,5 (op een schaal van 1-10) scoort op sociale innovatie. De rest van de teams scoren tussen de 5,2 en 9,5. Hieruit kunnen we dus concluderen dat in sommige teams veel meer geïnnoveerd wordt dan in andere.

2. Theoretisch kader

Om de hoofdvraag van dit artikel te beantwoorden gaat onderstaande sectie in op wat al bekend is in de literatuur over de verschillende aspecten die een rol kunnen spelen in het bewerkstelligen van sociale innovatie in wijkteams. Op basis van deze

literatuur formuleren wij hypothesen over de antecedenten van sociale innovatie in wijkteams.

Sociale innovatie: exploratie & exploitatie

Sociale innovatie kan dus gedefinieerd worden als: ‘de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) om aan de sociale behoeften [van cliënten] te voldoen en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden’ (Europese Commissie, 2013). Sociale innovaties maken gebruik van lokale, kleinschalige initiatieven op het gebied van burgerparticipatie, waardoor publieke organisaties betere dienstverlening kunnen ontwikkelen in de context van krappe arbeidsmarkten, toenemende vraag en beperkte middelen (Brandsen et al., 2016).

Deze sociale innovaties kunnen worden opgesplitst in twee vormen: exploratie en exploitatie. Exploratie gaat over het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden, terwijl exploitatie het verfijnen van bestaande activiteiten betreft (March, 1991). Bij exploratie zijn resultaten over het algemeen minder zeker dan bij exploitatie en deze doen zich pas voor op de lange termijn, terwijl bij exploitatie positieve resultaten zich vaker op de korte termijn voordoen (March, 1991). Vanwege deze verschillen in de aard en tijdshorizon van exploratie en exploitatie rapporteren we in de resultatensectie separaat over de effecten van de onafhankelijke variabelen op deze twee aspecten van sociale innovatie.

Hoewel sociale innovatie soms bijna een panacee lijkt voor een groot aantal uitdagingen waar het openbaar bestuur voor gesteld staat, is de totstandkoming van sociale innovatie complex. Immers, het vraagt van professionals om buiten de gebaande paden te treden, te experimenteren en los te komen van bestaande routines, wat interpersoonlijke risico's met zich meedraagt (Edmondson, 1999).

Innovatiegericht leiderschap en sociale innovatie

Leiders hebben een grote invloed op het presteren van professionals en teams (Yukl, 2012). Leiderschap kan een belangrijke bijdrage leveren aan het scheppen van duidelijkheid over waar professionals hun aandacht op moeten richten (Moynehan et al., 2009). Eerder onderzoek wijst daarbij ook uit dat leiderschapsgedrag positief samenhangt met innovatief werkgedrag (o.m. Howell & Avolio, 1993; Johannessen & Stokvik, 2018). Leiders kunnen verschillende soorten leiderschapsgedrag vertonen om innovatie te stimuleren. Zo kunnen leiders innovatie stimuleren door professionals aan te moedigen om verschillende perspectieven te gebruiken, om ‘out of the box’ te denken en om te experimenteren met nieuwe ideeën (Yukl, 2012). Daarnaast kunnen zij innovatie stimuleren door professionals te overtuigen van het belang van innoveren (Yukl, 2012). Dit is met name van belang in de publieke sector, waar verschillende doelen en waarden om voorrang vechten (Boyne, 2002). Dit leidt ons tot de eerste hypothese:

H1: Innovatiegericht leiderschapsgedrag hangt positief samen met sociale innovatie.

Psychologische veiligheid en sociale innovatie

Professionals zijn vaak terughoudend om met nieuwe oplossingen te komen, omdat ze bang zijn om het mis te hebben of om frustraties binnen het team te creëren (Edmondson, 1999; Ford & Sullivan, 2004). Een psychologisch veilig klimaat verwijst naar een gedeelde overtuiging dat het veilig is om binnen het team om interpersoonlijke risico's te nemen en zich uit te spreken, zonder te vrezen afgerekend te worden op fouten (Edmondson, 1999). Psychologische veiligheid gaat hierbij niet om het uitblijven van conflict in het team, maar juist om een veilige omgeving om feedback te geven en te ontvangen, om risico's te nemen en om fouten toe te geven. We verwachten dat dit een cruciale factor is om sociale innovatie te faciliteren in teams. Juist bij innovatie gaat het erom dat professionals buiten de gebaande paden treden door nieuwe ideeën op te brengen en een risico nemen door iets nieuws te proberen. Het ervaren van psychologische veiligheid kan het opbrengen van nieuwe ideeën en het nemen van risico's faciliteren (Yukl, 2012). Zo draagt psychologische veiligheid bij aan sociale innovatie (Baer & Frese, 2003; Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Dit leidt ons tot de tweede hypothese:

H2: Psychologische veiligheid hangt positief samen met sociale innovatie.

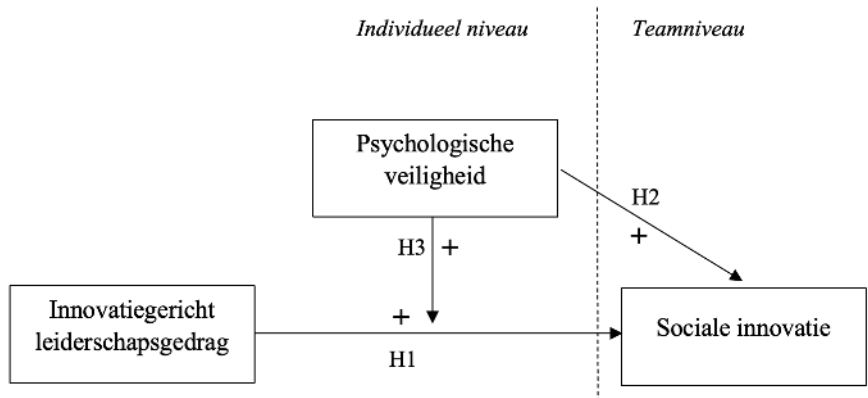
Samen meer dan de som der losse delen

Eerder onderzoek wijst daarnaast ook op de potentiële modererende kracht van psychologische veiligheid (Gibson & Gibbs, 2006; Bradley et al., 2012). Leiderschap gericht op sociale innovatie lijkt effectiever te zijn wanneer er een psychologisch veilig teamklimaat heerst. Innoveren gaat immers over het nemen van risico's en om innovatie succesvol aan te moedigen, is het noodzakelijk dat medewerkers zich voldoende veilig voelen om deze risico's te nemen (Bernards et al., 2022). Daarom verwachten wij dat het interactie-effect tussen innovatiegericht leiderschapsgedrag en psychologische veiligheid een positief versterkende werking heeft. Dit leidt ons tot de derde hypothese:

H3: Psychologische veiligheid modereert de relatie tussen innovatiegericht leiderschapsgedrag en sociale innovatie op een positieve manier.

De verwachtingen van dit artikel zijn visueel weergegeven in figuur 1.

Figuur 1 *Relatiemodel exploratie/exploitatie met moderator*



3. Methode

Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van data die zijn verzameld in de context van het project ‘Teamwerk in de Wijk’ (Bernards & Schmidt, 2021; Van Zijl et al., 2021). Binnen dit onderzoeksproject zijn in de winter van 2021-2022 surveydata verzameld onder professionals en teamleiders van 84 wijk- en jeugdteams in vijf gemeenten. In totaal hebben 961 professionals (45,9%) en 62 teamleiders (80%) deelgenomen aan het onderzoek.¹ In de analyse worden data van professionals en teamleiders gecombineerd. Daarom kunnen we alleen die professionals meenemen in de analyse van wie de leidinggevende de vragenlijst ook heeft ingevuld. Dat maakt dat deze analyse is uitgevoerd op een subset van 833 professionals en 62 teamleiders.

We maken in dit onderzoek gebruik van regressieanalyse om na te gaan in hoeverre innovatiegericht leiderschapsgedrag en psychologische veiligheid sociale innovatie bevorderen. We voeren hierbij twee regressieanalyses uit, één voor elke dimensie van sociale innovatie: exploratie en exploitatie. Hierbij maken we gebruik van een meting van de percepties van individuele professionals over psychologische veiligheid en het leiderschapsgedrag van hun teamleider en een beoordeling van de mate van sociale innovatie binnen het team door de teamleider. Door op deze manier data van professionals en teamleiders te combineren, reduceert het onderzoeksontwerp in belangrijke mate onderzoeksbiases, zoals *self-rating bias* en *common source bias* (Favero & Bullock, 2015). Daarbij is het belangrijk om beoordelingen van medewerkers te hebben over leiderschapsgedrag, omdat leiderschapsgedrag ervaren moet worden voordat het effect kan hebben op medewerkers (Jacobsen & Andersen, 2015). We achten een meting van sociale innovatie door teamleiders betrouwbaar, aangezien eerder onderzoek heeft aangetoond dat een beoordeling van de mate van innovatie door teamleiders in sterke mate overeenkomt met een

1 Sommige teamleiders geven leiding aan meer dan één team; in totaal zijn er 75 teamleiders voor 84 teams.

beoordeling door medewerkers (Janssen, 2000) en met objectieve maatstaven voor de mate van innovatie (Scott & Bruce, 1994). Voor het berekenen van het interactie-effect tussen innovatiegericht leiderschapsgedrag en psychologische veiligheid op innovatie is gebruik gemaakt van gecentreerde onafhankelijke variabelen.

Meetschalen

De afhankelijke variabele, sociale innovatie, is gemeten aan de hand van een gevalideerde schaal van Lubatkin et al. (2006). Deze schaal onderscheidt exploratie en exploitatie. De items zijn voor gebruik in het onderzoeksproject 'Teamwerk in de Wijk' (Bernards & Schmidt, 2021; Van Zijl et al., 2021) gecontextualiseerd naar het sociaal domein om zo een betere representatie te geven van *sociale* innovatie. Voorbeelditems zijn 'Mijn team maakt gebruik van creatieve oplossingen om de behoeften van cliënten te vervullen' (exploratie) en 'Mijn team verfijnt zijn bestaande hulpverlening' (exploitatie). Sociale innovatie is gemeten op het teamniveau aan de hand van een beoordeling van de mate van exploratie en exploitatie door de teamleider. Beide schalen bestaan uit vier items.

Ook de onafhankelijke en modererende variabelen zijn gemeten aan de hand van gevalideerde schalen. Psychologische veiligheid is gemeten aan de hand van vier items uit Edmondson (1999). Een voorbeelditem is 'In ons team is een vergissing maken geoorloofd'. Innovatiegericht leiderschap wordt gemeten met een schaal van drie items uit Yukl (2012), zoals 'Mijn leidinggevende moedigt teamleden aan om op innovatieve wijze de prestaties te verbeteren'. Zowel psychologische veiligheid als innovatiegericht leiderschap van de teamleider zijn gemeten op het individuele niveau aan de hand van percepties van de professionals. Alle bovengenoemde variabelen zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal die loopt van 1 'heel erg mee oneens' tot 5 'heel erg mee eens' en de gebruikte meetschalen zijn betrouwbaar met alfa's tussen .759 en .912.

Tot slot zijn geslacht, leeftijd en opleidingsniveau van de professionals opgenomen als controlevariabelen. Het opleidingsniveau van de respondenten is gemeten op een schaal van 1 'basisschool, lager voortgezet onderwijs' tot 6 'gepromoveerd aan de universiteit'. Geslacht is uitgevraagd aan de hand van drie antwoordopties: man, vrouw en anders/privé, maar voor gebruik in de analyse gehercodeerd naar 0 'vrouw' en 1 'man of anders/privé'. Een volledig overzicht van de gebruikte items staat in Bijlage A.

4. Resultaten

Tabel 1 toont de beschrijvende statistiek en tabel 2 toont de correlaties. Hierin valt een sterk positief verband op tussen percepties van innovatiegericht leiderschapsgedrag en psychologische veiligheid. Teamleden die hun omgeving als psychologisch veilig ervaren, ervaren dus ook meer aanmoediging van hun teamleider om te innoveren. Verder is op te merken dat exploratie en exploitatie sterk positief gerealiseerd zijn aan elkaar.

Tabel 1 Beschrijvende statistiek (*n* = 833 professionals en *n* = 62 teamleiders)

Variabelen	Professionals					Teamleiders				
	G	SD	Min	Max	α	G	SD	Min	Max	α
1. Geslacht	.15	n.b.	0	1		.23	n.b.	0	1	
2. Leeftijd	41.89	11.73	20	66		48.15	8.48	32	65	
3. Opleiding	4.15	0.45	2	6		4.26	0.44	4	5	
4. Innovatiegericht leiderschapsgedrag	3.92	0.94	1.00	5.00	.912					
5. Psychologische veiligheid	4.24	0.76	1.00	5.00	.843					
6. Exploratie						3.93	0.59	2.75	5.00	.826
7. Exploitatie						3.80	0.56	2.50	5.00	.759

* $p < .05$, ** $p < .01$.
 G = gemiddelde; SD = standaarddeviatie; Min = minimum; Max = maximum; α = Cronbachs alfa;
 n.b. = niet berekend.

Tabel 2 Correlaties (*n* = 833 professionals en *n* = 62 teamleiders)

Variabelen	1	2	3	4	5	6	7
1. Geslacht	1						
2. Leeftijd	.023	1					
3. Opleiding	-.034	-.054	1				
4. Innovatiegericht leiderschapsgedrag	.066	-.039	-.111**	1			
5. Psychologische veiligheid	.040	.035	-.122**	.530**	1		
6. Exploratie	.071*	-.046	-.024	.047	-.001	1	
7. Exploitatie	.017	-.059	-.088*	.041	-.004	.480**	1

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

Tabellen 3 en 4 laten de resultaten zien van de regressieanalyse met exploratie en exploitatie als afhankelijke variabelen. Hypothese 1 stelt dat innovatiegericht lei-

derschapsgedrag positief samenhangt met respectievelijk exploratie en exploitatie. Deze hypothese moet worden verworpen, aangezien er een niet-significante relatie bestaat tussen dit leiderschapsgedrag en de twee vormen van sociale innovatie: exploratie ($b = .026, p = .269$) en exploitatie ($b = -.016, p = .471$).

Hypothese 2 verwacht een positief direct verband tussen psychologische veiligheid en sociale innovatie. Ook deze hypothese dient te worden verworpen. Model 2 laat zien dat het verband tussen psychologische veiligheid, exploratie en exploitatie niet statistisch significant is (respectievelijk $b = -.006, p = .834$; $b = -.015, p = .576$).

Hypothese 3 gaat ten slotte over het interactie-effect tussen psychologische veiligheid en innovatiegericht leiderschap en sociale innovatie. Hypothese 3 kan deels worden bevestigd. Model 3 in tabel 3 laat zien dat de combinatie van psychologische veiligheid en innovatiegericht leiderschap positief samenhangt met exploratie ($b = .039, p = .031$). Dat betekent dat wanneer medewerkers zich én veilig voelen in het team én een substantiële mate van innovatiegericht leiderschap ervaren, zij meer exploratiegedrag laten zien. Model 3 in tabel 4 toont dat dit niet geldt voor exploitatie ($b = .030, p = .074$).

Het interactie-effect van innovatiegericht leiderschapsgedrag en psychologische veiligheid op exploratie wordt visueel weergegeven in figuur 2. Deze figuur laat het effect van innovatiegericht leiderschap op de exploratiedimensie van sociale innovatie zien. Het effect wordt hierbij uitgesplitst in het effect voor de groep professionals die hoog (dat is: boven het gemiddelde) scoren op psychologische veiligheid versus de groep professionals die hier laag (dat is: beneden het gemiddelde) op scoren. Uit deze figuur blijkt dat psychologische veiligheid het effect van innovatiegericht leiderschap niet alleen versterkt, maar dat deze vorm van leiderschap zelfs averechts lijkt te werken voor professionals die weinig psychologische veiligheid ervaren: het effect van innovatiegericht leiderschap op exploratie is voor deze groep negatief.

De controlevariabelen laten tot slot zien dat geslacht significant verband houdt met exploratie: vrouwen laten dit gedrag minder zien dan mannen. Opleidingsniveau houdt significant verband met exploitatie: hoe hoger het opleidingsniveau, hoe minder exploitatie professionals laten zien.

Tabel 3 *Regressieanalyse met als afhankelijke variabele exploratie ($n = 833$ professionals en $n = 62$ teamleiders)*

Variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	<i>b</i>	SE	<i>p</i>	<i>b</i>	SE	<i>p</i>	<i>b</i>	SE	<i>p</i>
Leeftijd	-.002	.002	.174	-.003	.002	.160	-.002	.002	.205
Geslacht	.120	.060	.047*	.124	.060	.039*	.115	.060	.055
Opleidingsniveau	-.027	.048	.581	-.034	.048	.486	-.016	.049	.743
Innovatiegericht leiderschapsgedrag	.026	.023	.269				.045	.027	.096

Tabel 3 (Vervolg)

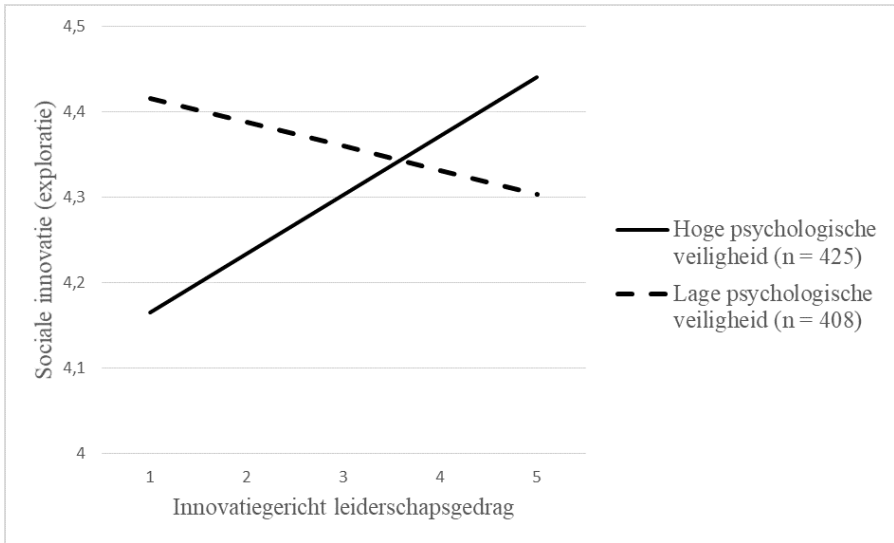
	Model 1			Model 2			Model 3		
Variabelen	b	SE	p	b	SE	p	b	SE	p
Psychologische veiligheid				-.006	.028	.834	-.005	.035	.890
Interactie-effect							.039	.018	.031*
R ²	.009			.008			.009		
F	1.953			1.657			2.232		

* $p < .05$, ** $p < .01$.**Tabel 4** *Regressieanalyse met als afhankelijke variabele exploitatie (n = 833 professionals en n = 62 teamleiders)*

	Model 1			Model 2			Model 3		
Variabelen	b	SE	p	b	SE	p	b	SE	p
Leeftijd	-.003	.002	.704	-.003	.002	.069	-.003	.002	.089
Geslacht	.022	.057	.072	.025	.057	.657	.018	.057	.748
Opleidingsniveau	-.111	.046	.015*	-.117	.046	.010*	-.104	.046	.024*
Innovatiegericht leiderschapsgedrag	.016	.022	.471				.036	.026	.166
Psychologische veiligheid				-.015	.027	.576	-.014	.033	.668
Interactie-effect							.030	.017	.074
R ²	.012			.012			.017		
F	2.512			2.459			2.416		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Figuur 2 *Effect van innovatiegericht leiderschapsgedrag op exploratie voor medewerkers die hoge en lage psychologische veiligheid ervaren*



5. Discussie en conclusie

Dit onderzoek laat zien dat noch innovatiegericht leiderschap, noch psychologische veiligheid op zichzelf voldoende zijn om sociale innovatie in wijkteams te stimuleren. Gecombineerd zijn zij echter meer dan de som der losse delen: wanneer professionals zowel een psychologisch veilige omgeving ervaren als een hoge mate van innovatiegericht leiderschapsgedrag, laten zij meer exploratiegedrag zien. Innovatiegericht leiderschap zonder een hoge mate van ervaren psychologische veiligheid kan mogelijk zelfs averechts werken. Professionals stimuleren om te innoveren betekent namelijk ook dat hen gevraagd wordt om een risico te nemen, door iets nieuws te proberen en daarmee af te wijken van de gestelde normen. Wanneer zij een onvoldoende veilige teamomgeving ervaren om een risico te nemen, heeft het aanmoedigen van innovatie geen effect en maakt het hen mogelijk zelfs onzeker, wat leidt tot minder exploratie in het team.

We vinden geen bevestiging voor de verwachting dat psychologische veiligheid en innovatiegericht leiderschap kunnen zorgen voor meer exploitatie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat psychologische veiligheid met name een belangrijk antecedent is van risicovol gedrag (Edmondson, 1999). Waar exploratie een onvoorspelbaar proces is, dat gepaard gaat met substantiële interpersoonlijke risico's, geldt dit niet voor exploitatie (March, 1991). Deze vorm van sociale innovatie is gericht op het verfijnen van bestaande processen en kent daardoor aanzienlijk minder interpersoonlijke risico's (March, 1991). Dit kan dus verklaren waarom een psychologisch veilig teamklimaat geen invloed heeft op exploitatie. Tegelijkertijd verklaart het niet waarom innovatiegericht leiderschap exploitatie niet stimuleert.

Deze bevinding gaat ook in tegen eerder onderzoek dat stelt dat leiderschap effectief is in het stimuleren van innovatie (Howell & Avolio, 1993; Johannessen & Stokvik, 2018). Vervolgonderzoek naar hoe leiderschap exploitatie kan stimuleren, zou daarbij waardevol zijn, aangezien juist de balans tussen exploratie en exploitatie zorgt voor een optimaal effect van sociale innovatie (Zacher & Wilden, 2014).

Deze bevindingen dragen bij aan wetenschap en praktijk. Het onderzoek draagt bij aan het wetenschappelijke debat over de impact van leiderschap op innovatiegedrag van medewerkers (o.m. Howell & Avolio, 1993; Johannessen & Stokvik, 2018) door te laten zien dat leiderschapsgedrag alleen positief samenhangt met innovatiegedrag onder condities van hoge ervaren psychologische veiligheid. Op die manier gaat het in op de randvoorwaarden van effectief leiderschap: het onderzoek laat namelijk zien dat leiderschap gericht op het stimuleren van innovatie niet zonder meer ook leidt tot meer innovatie. Dit betekent dat teamleiders een bredere taak hebben dan alleen het direct stimuleren van sociale innovatie bij hun medewerkers; ze moeten daarnaast ook investeren in een psychologisch veilig teamklimaat om dit doel te bereiken.

Aan de praktijk laat het onderzoek zien dat sociale innovatie effectief gestimuleerd kan worden door te investeren in het management van wijkteams. Hiervoor is van belang dat teamleiders sociale innovatie stimuleren, door professionals aan te moedigen om verschillende perspectieven te gebruiken, ‘out of the box’ te denken en te experimenteren met nieuwe ideeën. Tegelijkertijd moeten zij een psychologisch veilige werkomgeving faciliteren. Dit kunnen zij bijvoorbeeld doen door regelmatig meetings te plannen waarin ze medewerkers aanmoedigen om met elkaar in gesprek te gaan en hun stem te laten horen, *open-minded* discussies aan te moedigen en tijdens vergaderingen actief verschillende perspectieven uit te vragen (Edmondson, 2018). Aandacht voor het investeren in het management van wijkteams is belangrijk, aangezien er in de huidige praktijk van het sociale domein een grote focus ligt op structuuroplossingen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Hierbij kan worden gedacht aan de vele reorganisaties binnen gemeenten of het recente voornemen van staatssecretaris Van Ooijen om delen van de jeugdzorg opnieuw te centraliseren (Van Ooijen & Weerwind, 2022). Ons onderzoek laat dus zien dat managementoplossingen binnen de bestaande structuur ook een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de dienstverlening door sociale innovatie te stimuleren.

De beperkingen van dit onderzoek worden hieronder besproken. Hieruit vloeien twee aanbevelingen voor vervolgonderzoek voort. Ten eerste, hoewel we nu weten hoe we exploratie in wijkteams kunnen stimuleren, kunnen we niets zeggen over hoe dit te bewerkstelligen voor exploitatie. Het is belangrijk dat toekomstig onderzoek hier inzicht in verschaft, aangezien het verdiepen en verbeteren van bestaande praktijken kan leiden tot kostenbesparing (March, 1991). Zonder kostenbesparing raakt de houdbaarheid van het stelsel van zorg en ondersteuning in het geding.

Ten tweede, sociale innovatie biedt veel mogelijkheden om de problemen met betrekking tot sociale zorg in de maatschappij aan te pakken. Maar, een gezonde

sceptische blik blijft nodig. Nieuwe oplossingen zijn namelijk niet altijd succesvol, ze sluiten niet altijd goed aan op de behoeften van specifieke groepen en hebben soms onderliggende eigenlijke bedoelingen (Van der Pas, 2017). Sociale innovatie heeft veelal een politiek karakter (Brandsen et al., 2016). Het stimuleren van burgerparticipatie past in de aanname van zelfredzaamheid van burgers die aan het neoliberale gedachtegoed ten grondslag ligt (Grimm et al., 2013). Bovendien kan participatie gepaard gaan gebrek aan diversiteit en representativiteit binnen wijkteams (Sinclair & Baglioni, 2014). Meer aandacht en onderzoek zijn daarom nodig om de beperkingen en risico's die gepaard gaan met sociale innovatie in kaart te brengen.

Uit het bovenstaande kunnen we concluderen dat sociale innovatie potentie biedt om de huidige zorgcapaciteit te vergroten door middel van innovatiesamenwerkingen. Helaas blijkt uit onderzoek dat het vaak lastig is om sociale innovatie te stimuleren omdat het vaak gezien wordt als *risky business* voor professionals. Echter, managementoplossingen die bestaan uit het aanmoedigen van sociale innovatie door teamleiders van professionals én het faciliteren van een psychologisch veilig werkklimaat, kunnen ervoor zorgen dat sociale innovatie *business as usual* wordt.

Literatuur

- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bernards, B., & Schmidt, E. (2021). Regels breken in het belang van de burger: Van rebelse leidinggevende naar rebelse professional? *Beleid en Maatschappij*, 48(2), 156-173.
- Bernards, B., Schmidt, E., & Groeneveld, S. (2022). *Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' pro-social rule breaking behavior* [Ongepubliceerd manuscript]. Universiteit Leiden.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Brandsen, T., Cattacin, S., Evers, A., & Zimmer, A. (2016). *Social innovations in the urban context*. Springer Open.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy. (2013). *Guide to social innovation*. Publications Office.
- Favero, N., & Bullock, J. B. (2015). How (not) to solve the problem: An evaluation of scholarly responses to common source bias. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 285-308.
- Ford, C., & Sullivan, D. M. (2004). A time for everything: How the timing of novel contributions influences project team outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 279-292.

- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation*, 26(4), 436-455.
- Hofhuis, J., Mensen, M., Ten Den, L., Van den Berg, A., Koopman-Draijer, M., Smits, C., & De Vries, S. (2015). *Succesfactoren voor interprofessioneel samenwerken in de wijk: Een kwantitatief onderzoek onder Nederlandse zorg- en welzijnsprofessionals*. HBO Kennisbank.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Johannessen, J. A., & Stokvik, H. (2018). *Evidence-based innovation leadership: Creating entrepreneurship and innovation in organizations*. Emerald Group Publishing.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Moynihán, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2009). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- MvT Wmo. (2015). *Memorie van Toelichting Wet maatschappelijke ondersteuning*.
- Nooteboom, L., Eilander, W. J., Van der Voet, J., Kuipers, B., Steijn, B., & Vermeiren, R. R. (2020). Verschillend organiseren, verschillend functioneren? De invloed van de organisatie van Jeugd- en Gezinsteams op het teamfunctioneren. *Beleid en Maatschappij*, 47(1), 3-20.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sinclair, S., & Baglioni, S. (2014). Social innovation and social policy – promises and risks. *Social Policy and Society*, 13(3), 469-476.
- Van Arum, S., & Lub, V. (2014). Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten. *Beleidsonderzoek Online*. <https://doi.org/10.5553/Beleidsonderzoek.000037>
- Van Arum, S., Broekroelofs, R., & Van Xanten, H. (2020). *Sociale (wijk)teams: vijf jaar later Vierde landelijke peiling onder gemeenten*. Movisie.
- Van der Pas, S. (2017). *Sociaal innoveren, verre van eenvoudig – Sociale innovatie vraagt om ondernemen, onderzoeken en onderwijzen*. Lectorale rede, Hogeschool Leiden.
- Van Ooijen, M., & Weerwind, F. M. (2022). *Hervormingen Jeugdzorg Kamerstuk 31 839 nr. 853*.

Van Zijl, A., Bernards, B., Van der Voet, J., Steijn, B., Van Schothorst, A., & (2021). *Teamwerk in de wijk: Een rapportage over het functioneren van wijkteams in vijf gemeentelijke organisaties 2020-2021*. Erasmus Universiteit & Universiteit Leiden.

Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Heij, K. (2012). *Erasmus Innovatiemonitor Zorg*. Erasmus Centre for Business Innovation.

Wmo. (2023, July 1). *Wet maatschappelijke ondersteuning 2015*.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813-820.

Bijlage A: Overzicht van items

Psychologische veiligheid (uitgevraagd bij professionals)	
1.	In ons team kan je problemen of lastige kwesties naar voren brengen.
2.	In ons team is het gemakkelijk om anderen om hulp te vragen.
3.	In ons team is een vergissing maken geoorloofd.
4.	In ons team worden ieders unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd.
Innovatiegericht leiderschapsgedrag (uitgevraagd bij professionals)	
1.	Mijn teamleider spreekt over het belang van innovatie voor het succes van het team.
2.	Mijn teamleider moedigt teamleden aan om de doelen van het team beter te bereiken.
3.	Mijn teamleider moedigt teamleden aan om op innovatieve wijze de prestaties te verbeteren.
Sociale innovatie (uitgevraagd bij teamleiders)	
1.	Mijn team komt met nieuwe ideeën door ‘out of the box’ te denken. [exploratie]
2.	Mijn team gebruikt nieuwe methodes om succesvoller hulp te verlenen. [exploratie]
3.	Mijn team zet innovatieve hulpverlening in. [exploratie]
4.	Mijn team maakt gebruik van creatieve oplossingen om de behoeften van cliënten te vervullen. [exploratie]
5.	Mijn team zet in op het verlagen van kosten. [exploitatie]
6.	Mijn team verbetert continu de manieren waarop het team werkt. [exploitatie]
7.	Mijn team werkt steeds efficiënter. [exploitatie]
8.	Mijn team verfijnt zijn bestaande hulpverlening. [exploitatie]
Controlevariabelen (uitgevraagd bij professionals)	
Geslacht	Wat is je geslacht?
Opleiding	Wat is je hoogst voltooide opleiding?
Leeftijd	Wat is je leeftijd?