

***Leiderschapsgedrag tijdens de
implementatie van innovaties
binnen de brandweer in Nederland***

Jan-Willem Kielstra

Business Administration (Master), Universiteit Twente

In samenwerking met

**Academie voor Talent en Leiderschap Veiligheidsregio's, Instituut
Fysieke Veiligheid**

28 september 2016

Inhoud

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	4
Inleiding	6
Theoretisch kader	8
Methodiek	12
Resultaten	14
Conclusie	22
Aanbevelingen.....	24
Referenties.....	27
Bijlagen	31

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat ik als afstudeerder op het IFV bij de academie voor talent en leiderschap veiligheidsregio's heb geschreven. Het is een afgeleide van mijn scriptie die ik heb geschreven voor mijn master opleiding Business Administration (Bedrijfskunde) aan de Universiteit Twente. Voor deze afstudeeropdracht had ik de keuze uit een aantal onderwerpen waarvan een leiderschap voor innovatie binnen de brandweer was. Dit sprak mij vanaf het begin aan en vervolgens is het balletje gaan rollen: er werd contact gelegd met een begeleider vanuit het IFV voor een eerste afspraak. Vervolgens hebben we een duidelijk onderzoeksdoel gesteld en zijn we aan het eindproduct gaan werken. Uiteindelijk is dit het resultaat geworden.

Ik wil een aantal mensen bedanken voor het bijdragen aan dit product. Allereerst het team van de academie voor talent en leiderschap voor hun steun, hulp en gastvrijheid tijdens het afstuderen. Daarnaast wil ik de personen bedanken die ik heb mogen interviewen. In het bijzonder wil ik mijn begeleider, Arnout Koper, bedanken voor zijn steun, feedback en flexibiliteit.

Ik wens u veel leesplezier!
Jan-Willem Kielstra

Managementsamenvatting

Binnen de organisatie van de brandweer in Nederland zijn er veel innovatieve ideeën. Het is echter gebleken dat door verschillende redenen niet alle ideeën verder ontwikkeld kunnen worden. Koen Nijenhuis deed vorig jaar onderzoek op het IFV en kwam met een aantal belemmerende factoren ten aanzien van innovatie binnen brandweer Nederland: een gebrek aan competitieve druk, ongunstige sociaal-politieke druk, de huidige organisatiestructuur, conservatisme op de werkvloer, een gebrek aan waardering en erkenning, het niet betrekken van de werkvloer met innovatieve processen, een gebrek aan financiële middelen, onduidelijkheid over de huidige en toekomstige visie en doelen, een gebrek aan kennisdeling. Mede door deze factoren wordt de implementatie van innovaties afgeremd en dat is waar dit onderzoek zich op focust: de implementatie van innovaties. Een belangrijk aspect tijdens deze implementatie is leiderschap: leidinggevendenden kunnen een positieve rol spelen tijdens een innovatieproces. Dit rapport beschrijft welke types leiderschapsgedrag de implementatie van innovaties binnen de brandweer in Nederland bevorderen.

Het theoretische kader beschrijft dat innovatie kan worden gezien als een proces dat uit verschillende stappen bestaat. Dit onderzoek is een vervolgonderzoek op dat van Nijenhuis (2015) en gebruikt daarom dezelfde stappen: de idee generatie en de implementatie. De theorie schrijft verder dat er innovatief werkgedrag vanuit de werkvloer nodig is om überhaupt tot innovaties te komen. Om deze werkvloer aan te sturen is vervolgens leiderschap nodig. Het is gebleken dat leiderschap een grote invloed heeft op de werknemers en innovatie binnen een organisatie. Dit onderzoek richt zich met name op leiderschapsgedrag en de verschillende vormen ervan. Het wil onderzoeken welke vormen van leiderschapsgedrag er nodig zijn voor de twee verschillende fases van het innovatieproces. Naast het gedrag wordt er ook gekeken naar de rol van de leidinggevende. Deze rol is erg belangrijk, want de context van deze publieke organisatie kan als complex worden beschreven. De interne context wordt vaak beschreven als bureaucratisch waar de vele regels de besluitvorming en innovatie afremmen. De rol van de leidinggevende kan worden gezien als een verzameling van de verschillende vormen van leiderschapsgedrag. Het rapport gaat verder met de methodiek: dit hoofdstuk beschrijft op welke manier(en) er onderzoek is gedaan. Aan de hand van interviews, secundaire data en documentatie analyse zijn de resultaten opgesteld. Tien interviews zijn er gehouden met zowel innovatieve werknemers als leidinggevendenden. Ook zijn de transcripties van Nijenhuis (2015) geanalyseerd. Als laatste zijn er officiële rapporten/documenten van brandweer Nederland gelezen en geanalyseerd. Deze drie bronnen zijn uiteindelijk geïntegreerd en vormen de resultaten van het onderzoek.

Vervolgens komt het hoofdstuk 'Resultaten' aan bod, waar een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende fases van het innovatieproces. Kijkend naar het leiderschapsgedrag voor deze fases, en dan met name de implementatie, dan zijn dit de beste vormen van leiderschapsgedrag:

<i>Idee generatie</i>	<i>Implementatie</i>
Open staan voor nieuwe ideeën	Autonomie verschaffen
Feedback geven	Support voor innovatie
Autonomie verschaffen	Stimuleren van innovatie
Verwachtingen creëren	Middelen verschaffen
Vertrouwelijke relaties opbouwen	Idee promoten/lobbyen
Mensen in contact brengen/netwerk verschaffen	

Het belangrijkste leiderschapsgedrag is het verschaffen van autonomie. De mensen op de werkvloer zijn professionals en hebben vrijheid nodig om met hun innovatie aan de slag te gaan. Als we de twee fases met elkaar vergelijken dan is de mate van vrijheid wat minder en de mate van inspraak van de leider wat meer tijdens de implementatie t.o.v. de idee generatie, omdat de implementatie wat meer sturing vergt. Daarom is dit de belangrijkste taak voor leidinggevenden tijdens het innovatieproces: een goede balans vinden tussen het geven van vrijheid en bemoeienis! Dit is een van de belangrijkste conclusies van dit rapport. Verder is gebleken dat de rol van de leider veranderd naarmate het proces vordert. Dit heeft ook te maken met deze bemoeienis: in het begin moet je vooral de werknemers hun gang laten gaan en verder in het proces moet de leidinggevende het project in goede banen leiden. De rollen tijdens de verschillende fases kunnen als volgt worden beschreven:

<i>Fase van proces</i>	<i>Leiderschapsrol</i>
Idee generatie	Ondersteunend, stimulerend en faciliterend
Implementatie	Ondersteunde project manager
Samenwerking tussen regio's	Ambassadeur van innovatie

Een aantal belemmerende factoren die door Nijenhuis werden aangedragen kunnen worden bevestigd door dit rapport: conservatisme op de werkvloer, geld en bemoeienis van bovenaf. Verder worden er een aantal punten aangedragen ter verbetering van leiderschap en innovatie binnen de organisatie. Deze punten zijn een weerspiegeling van de huidige tekortkomingen op het gebied van leiderschapsgedrag en innovatie in het algemeen binnen de brandweer in Nederland. Dit zijn de verbeterpunten: de werkvloer kan meer worden gestimuleerd op innovatie, er moet een betere innovatieroute komen voor mensen met een innovatief idee, kennis moet gedeeld worden tussen de veiligheidsregio's en het management/leidinggevenden moeten zich meer horizontaal gaan opstellen zodat er geen afstand is tussen hen en de werkvloer. Leidinggevenden kunnen deze punten verbeteren door een van de vormen leiderschapsgedrag te 'gebruiken' of te benadrukken. Het hoofdstuk 'Resultaten' sluit af met een blik op de structuur van de organisatie. Het is gebleken dat deze structuur geen belemmering vormt voor goede innovaties. Wanneer een innovatie echt waarde heeft voor de organisatie, dan zal het geen ongemakken ondervinden van de bureaucratie. Toch is het belangrijk dat er een leider is die zorgt dat de medewerkers geen last hebben van de structuur, de rol van de leider wordt dus belangrijker. Daarom worden de leiders aangeraden de types leiderschapsgedrag aan te nemen zodat de innovatieve werknemers probleemloos het proces kunnen doorlopen. De rol van de leiders wordt dus met name belangrijk als het gaat om innovaties waar men nog niet volledig achter staat en daardoor ook hinder ondervindt van de bureaucratische structuur. Het rapport sluit af met een zestal aanbevelingen gebaseerd op de resultaten en gericht op het verbeteren van leiderschap en het innovatieve vermogen van de brandweer in Nederland:

- Stel implementatieregels op
- Actief stimuleren van de werkvloer
- Zoek de juiste balans tussen vrijheid en bemoeienis
- Samenwerking tussen veiligheidsregio's op het gebied van innovatie
- Organiseer leiderschapsdagen
- Zorg voor een innovatieroute

Inleiding

Het doel van dit onderzoek is het vinden van de types leiderschapsgedrag die het implementeren van innovaties binnen de brandweer bevorderen. Dit onderzoek is een vervolgonderzoek op de studie van Koen Nijenhuis (2015) die onderzoek deed naar stimulerende en belemmerende factoren voor innovatief werkgedrag binnen de brandweer in Nederland. Hij onderscheidde de volgende belemmerende factoren binnen de organisatie: een gebrek aan competitieve druk, ongunstige sociaal-politieke druk, de huidige organisatiestructuur, conservatisme op de werkvloer, een gebrek aan waardering en erkenning, het niet betrekken van de werkvloer met innovatieve processen, een gebrek aan financiële middelen, onduidelijkheid over de huidige en toekomstige visie en doelen, een gebrek aan kennisdeling. Deze factoren belemmeren ook de implementatie van innovaties binnen de brandweer. Dit onderzoek wil uitzoeken welke vormen van leiderschapsgedrag het implementatieproces juist bevorderen.

Het innovatieproces is een proces dat bestaat uit verschillende fases en het beschrijft hoe innovaties in een organisatie geïmplementeerd kunnen worden. In de literatuur is er overeenstemming dat dit proces uit verschillende fases/stappen bestaat (Boer & During, 2001). Rickards (1985) stelt dat innovatie een proces is waar nieuwe ideeën in praktijk worden gebracht. Dit onderzoek borduurt verder op de twee fases die zijn gebruikt door Nijenhuis (2015): de idee generatie en de implementatie. Het is gebleken dat er binnen de brandweer veel ideeën worden gegenereerd, maar vaak wordt er niks met deze ideeën gedaan. Deze belemmerende factoren spelen hier een grote rol in.

Organisaties vertrouwen op hun werknemers om innovaties te implementeren (Ramamoorthy et al., 2005). Daarom moeten individuen of groepen met innovatieve ideeën komen en zullen ze open moeten staan voor innovaties. Verder moeten organisaties goede leiders hebben om zulke individuen en groepen te sturen. Verschillende studies hebben aangetoond dat leiders een krachtige bron van invloed hebben op het werkgedrag van werknemers (Yukl, 2002; Janssen & Van Yperen, 2004; De Jong & Den Hartog, 2007). Daarom moeten zij de werknemers gedurende het innovatieproces begeleiden. De rol van leiderschap is erg belangrijk voor de idee generatie en de implementatie van innovatieve ideeën, helemaal als het gaat om ideeën waar veel weerstand tegen is (Marcy, 2015). De Jong en Den Hartog (2007) concludeerden dat voor de verschillende fases van het innovatieproces ook verschillende types leiderschapsgedrag nodig waren. Veel innovaties zouden niet geïmplementeerd kunnen worden wanneer er geen goed leiderschap aanwezig was binnen een organisatie. Dit onderzoek wil hetzelfde doen als de Jong en Den Hartog (2007): onderzoeken welke types leiderschapsgedrag nodig zijn voor de idee generatie en voor de implementatie.

Het is daarbij belangrijk om een de context van de brandweer, een publieke organisatie, in ogenschouw te nemen. Het is al bewezen dat er verschillen zijn in het leiderschapsgedrag voor managers in de publieke en private sector (Andersen, 2010). De context van een organisatie kan invloed hebben op het gedrag van leiders en op het innoverend vermogen van het bedrijf. Het onderzoek van Nijenhuis (2015) toonde aan dat de interne context van de brandweer beschreven kan worden als bureaucratisch. Er zijn veel regels en procedures waardoor de snelheid van besluitvorming afneemt. Dit beeld wordt bevestigd door Burns en Stalker (1968): zij toonden aan dat formele organisaties minder innovatief waren dan informele organisaties. De cultuur binnen de organisatie kan ook een invloed hebben op het gedrag van de leiders op de werkvloer (Waldmann & Bass, 1991). Binnen de brandweer in Nederland heerst er een conservatieve cultuur: veel werknemers achten de conservatieve

houding van zijn of haar leidinggevende als een belemmering voor een innovatieve werkvloer (Nijenhuis,2015). Deze conservatieve houding maakt van de brandweer in Nederland een erg starre organisatie waar (grote) veranderingen ten aanzien van innovaties op de korte termijn als een illusie kan worden beschouwd.

Veel studies richten zich op de verschillende leiderschapsstijlen binnen een publieke organisatie (van Wart, 2003), maar dit onderzoek is specifiek gefocust op het gedrag van leiders binnen een publieke organisatie. Gebaseerd op het vorige is dit de hoofdvraag van dit onderzoek:

“Wat zijn de beste vormen van leiderschapsgedrag die de implementatie van innovaties binnen brandweer Nederland bevorderen?”

Een aantal deelvragen zijn gemaakt om een zo goed en compleet mogelijk antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven. Deze vragen zijn gemaakt om goed de verschillen en verbanden tussen de twee fases van het innovatieproces te zien:

- Welke vormen van leiderschapsgedrag ondersteunen de idee generatie binnen brandweer Nederland?
- Welke vormen van leiderschapsgedrag ondersteunen de implementatie binnen brandweer Nederland?
- Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de beide fases met betrekking tot het leiderschapsgedrag?

Dit rapport gaat verder met de methodiek die beschrijft welke methode(s) er zijn gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden. Daarna volgt het theoretisch kader waarin wordt uitgelegd op welke theorieën dit onderzoek is gebaseerd. Dan volgen de resultaten van het onderzoek, waarna er conclusies worden getrokken op basis van deze resultaten. Dit rapport sluit af met een aantal aanbevelingen die gericht zijn op het verbeteren van innovatie binnen de brandweer in Nederland.

Theoretisch kader

In dit deel zal de theoretische achtergrond die ten grondslag ligt aan het onderzoek worden uitgelegd. Het is een verkorte versie van het Master onderzoek op de Universiteit Twente, maar de belangrijkste aspecten zullen aan bod komen.

Het innovatieproces

Zoals al eerder vermeld kan innovatie worden beschouwd als een proces en dit onderzoek onderscheidt de volgende fases: de idee generatie en de implementatie. De overgang tussen deze fases is vaak kritiek en om dit te bevorderen is leiderschap nodig.

De eerste fase, de idee generatie, kan worden beschreven als het ontwikkelen van een design of voorstel van de innovatie (Tushman, 1977). Het gaat om het zoeken van mogelijkheden voor het verbeteren van een huidig product of proces. Men moet dus op een alternatieve wijze gaan denken en dit combineren met informatie over de huidige concepten (de Jong & Den Hartog, 2010). De meeste organisaties prefereren 99 slechte ideeën en 1 geweldig idee boven 100 gemiddelde ideeën. (Girotra et al., 2010). Ideeën kunnen worden gegenereerd door groepen of individuen. Een begrip dat vaak is gerelateerd aan de eerste fase is creativiteit (Nylund, 2013, McAdam & McClelland, 2002). Creativiteit kan worden beschreven als het vermogen om werk te produceren dat nieuw en gepast is (Sternberg & Lubart, 1999). Creativiteit is dus belangrijk als het gaat om het ontwikkelen van een goed idee.

De tweede fase, de implementatie, kan worden gezien als een brug tussen design en het gebruik ervan (Swanson, 1988). Klein en Sorra (1996) karakteriseren deze fase als de kritieke overgang tussen de beslissing om het product te 'adopter' en het routinegebruik van de innovatie. Gesteld kan worden dat aan het eind van de implementatie het product of proces wordt gebruikt door de organisatie. Klein en Sorra (1996) stellen dat een effectieve implementatie kon worden bereikt door twee aspecten: implementatie beleid en individuele percepties van het klimaat binnen de organisatie. Een innovatieklimaat kan worden gedefinieerd als de mate waarin leden van de organisatie waarnemen dat een innovatie wordt verwacht en beloond door de organisatie. Er kunnen verschillende redenen worden gegeven waarom de implementatie vaak mislukt: veel innovaties hebben een slecht design, de beslissing om een innovatie te implementeren wordt vaak genomen door personen hoger in de hiërarchie, werknemers moeten hun rollen en normen veranderen, implementatie vergt veel tijd en is duur. Dit wordt bevestigd door Mulgan et al. (2007), zij stellen dat organisaties geen adequate mechanismen hebben om het idee te promoten en te verspreiden binnen de organisatie. Klein en Knight (2005) stellen verder dat er nog een aantal factoren zijn waardoor de implementatie soepeler verloopt: managers moeten de innovaties ondersteunen, financiële middelen moeten beschikbaar zijn, organisaties moeten een lerend vermogen hebben en managers moeten geduld kunnen opbrengen. Zain et al. (2002) voegen hier een aantal factoren aan toe: management moet open staan voor nieuwe ideeën, een helder project schema, besef van het belang van innovaties voor een organisatie, sterk leiderschap en het vermogen van een organisatie om zich aan te passen.

Innovatief werkgedrag

Gemotiveerde en bereidwillige werknemers zijn nodig om een innovatie succesvol te implementeren. Daarom verlangen organisaties van hun werknemers dat zij zich innovatief gedragen, wat in de literatuur bekend staat als innovatief werkgedrag (Engels: Innovative Work Behavior). Er bestaan verschillende definities voor dit concept, maar dit onderzoek

borduurt verder op de definitie van Nijenhuis (2015) die innovatief werkgedrag definieert als: *alle individuele acties gericht op de ontwikkeling, verwerking en implementatie van nieuwe ideeën betreffende nieuwe manieren om activiteiten uit te voeren zoals ideeën over nieuwe producten, technologieën, procedures of werkprocessen met het uiteindelijke doel om de effectiviteit en prestaties van organisatieprocessen te verhogen*. Deze definitie impliceert dat individuen niet alleen zelf moeten komen met nieuwe ideeën die geïmplementeerd moeten worden, maar dat ze ook open moeten staan voor andermans ideeën en innovatie vooral niet moeten gaan tegenwerken.

De literatuur stelt dat innovatief werkgedrag ook gezien kan worden als een proces met verschillende fases. Deze fases komen vrijwel overeen met de fases van het innovatieproces.

Leiderschapsgedrag

Leiderschap is nodig om het innovatieproces te begeleiden en de individuen/groepen te beïnvloeden tijdens dit proces. Leiderschap wordt gedefinieerd als het proces van anderen beïnvloeden met als doel een bepaalde uitkomst na te streven (De Jong & Den Hartog, 2007). Het is bewezen dat leiderschap een van de meest invloedrijke voorspellers van innovatie is (Manz et al., 1989; Mumford et al., 2002). Het concept van leiderschap kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd: leidereigenschappen, leiderschapstijl en leiderschapsgedrag. De meeste studies richten zich op de verschillende leiderschapstijlen, maar dit onderzoek kiest juist voor het leiderschapsgedrag. Zoals gezegd, de Jong en Den Hartog deden reeds onderzoek naar leiderschapsgedrag voor de twee fases van het innovatieproces. Zij vonden dat intellectuele stimulatie, stimuleren van kennisdeling en taakverdeling vooral belangrijk waren tijdens het genereren van ideeën. Feedback geven, belonen en het verschaffen van middelen waren de vormen van leiderschapsgedrag vooral belangrijk tijdens de implementatie. Ook waren er verschillende vormen van leiderschapsgedrag belangrijk voor beide fases, het gaat hierbij om: innovatief voorbeeld zijn, raad geven, delegeren, support voor innovatie, erkenning en monitoren.

Leiderschapsgedrag in de publieke sector

Verschillende studies tonen aan dat de implementatie in de publieke sector verschilt van de private sector, met name door het specifieke karakter van een publieke organisatie (McNulty & Ferlie, 2004; By & Macleod, 2009). Daardoor is leiderschap nog belangrijker in dit soort organisaties. De rol van leiders in de publieke sector wordt steeds moeilijker, omdat het publiek steeds toegang heeft om leiders te controleren door meer media-aandacht en het internet (van Wart, 2003). Een andere factor waardoor het moeilijker wordt voor leider in de publieke sector is dat zulke organisaties vaak bureaucratisch zijn en daardoor onwelwillend tegenover veranderingen staan (Wilson, 1989).

Van Wart (2008) deed onderzoek naar leiderschapsgedrag in de publieke sector en hij onderscheidde drie groepen leiderschapsgedrag: taak-georiënteerd, mens-georiënteerd en organisatie-georiënteerd gedrag. Acties die bij taak-georiënteerd gedrag horen zijn monitoren, duidelijke rollen geven, informeren, problemen oplossen, delegeren en het managen van creativiteit. Mens-georiënteerd gedrag bestaat uit raad geven, plannen, personeel organiseren, motiveren, conflicten managen en het managen van personele wisselingen. Als laatste, organisatie-georiënteerd gedrag omvat strategische planning, uiten van visie en missie van de organisatie, de omgeving scannen, besluitvorming en het managen van veranderingen in de organisatie. Borins (2002) deed ook onderzoek naar leiderschap in de publieke sector en vond verschillende types leiderschapsgedrag die een positief effect hadden op innovatie binnen de organisatie: duidelijke doelen stellen, innovatieprijzen instellen, informele erkenning voor innovatieve werknemers, consulteren met het personeel, beschermen van een innovatief project and het verschaffen van middelen voor innovatieve werknemers. Zulke middelen kunnen bestaan uit tijd, geld en faciliteiten.

Leiderschap en innovatieve rollen

Vaak stuit een idee of een geïmplementeerd idee op weerstand van mensen binnen de organisatie. Deze weerstand kan voortkomen uit onwetendheid of van onwilligheid van de mensen die worden betrokken bij de innovaties. Deze weerstand kan worden voorkomen door een persoon die conflicten oplost (Hauschildt & Kirchmann, 2001). Hierbij gaat het om een persoon die met toewijding en enthousiasme zich committeert tot een innovatief project. Zo'n persoon hoeft niet officieel toegewezen te zijn tot het project, hij/zij kan dit doen naast de normale bezigheden (Gemunden et al., 2007). Elkins en Keller (2004) concludeerden dat bepaalde karakteristieken van een project leider een sterke invloed hebben op het succes van het project.

Naast de projectleider kan een leidinggevende ook een van de verschillende innovatie rollen op zich nemen. Een van deze rollen is de 'champion' rol. Champions zijn individuen die actief en enthousiast een innovatie promoten en begeleiden door de verschillende fases van het innovatieproces (Howel et al., 2005). Van de Ven (1999) beschrijft drie bezigheden van een champion. Ten eerste, champions hebben invloed op het verdelen van middelen en macht binnen de organisatie. Ten tweede, champions hebben invloed op de progressie van de carrières van werknemers. Als laatste bevorderen champions communicatie tussen verschillende afdelingen en ze stimuleren discussies die kunnen leiden tot belangrijke beslissingen in het bedrijf. Dus een champion moet de innovatie begeleiden tijdens het proces en zorgen dat het geïmplementeerd wordt. Deze rol kan worden gedefinieerd als iemand die het idee verkoopt en zorgt voor support van belanghebbenden.

Een ander inzicht stelt dat het innovatieproces niet door een persoon, maar door vier personen moet worden geleid die samenwerken. Gemunden en collega's (2007) beschrijven deze personen in hun onderzoek, zij noemen hen promotors. De eerste is de power promotor en dit is de persoon met de benodigde autoriteit om het project te leiden, de persoon de middelen regelt en degene is die problemen tijdens het proces oplost. De tweede rol is die van de expert promotor: deze persoon heeft de specifieke technologische kennis om de innovatie door het proces te leiden. Als derde is de rol van proces promotor belangrijk, hij/zij heeft invloed door veel kennis van de organisatie en een groot netwerk met andere organisaties. Deze persoon zorgt er voor dat de power promotor en de expert promotor goed met elkaar samenwerken. De laatste rol omvat de relatie promotor: deze persoon heeft sterke persoonlijke banden binnen de organisatie maar ook buiten de organisatie met klanten en leveranciers.

Dus een leidinggevende heeft de taak om de innovatie te begeleiden tijdens het proces. Dit kan hij/zij doen door de rol van champion op zich te nemen of een van de promotor rollen en dan zorgen dat de overige promotor rollen worden verdeeld onder de andere werknemers. Dan is het de taak om deze rollen te managen en te zorgen dat ze goed samenwerken.

De context van de brandweer in Nederland: publieke sector

Het is gebleken dat de context van een organisatie invloed kan hebben op het gedrag van leiders en de mate van innovatie binnen een organisatie (Mulgan et al., 2007). De structuur van een organisatie is een van de voorspellers van de mate van innovatie, dit is bewezen door Burns en Stalker (1968). Een organische structuur, dat bestaat uit een geringe mate van formalisering, is innovatiever dan een mechanische structuur. Een organische structuur is innovatief doordat het erg flexibel is en zich kan aanpassen aan een snel veranderende omgeving (Saleh & Wang, 1993). Ook bestaat er een relatie tussen de mate van innovatie en centralisatie binnen een organisatie. Cohn en Turyn (1984) vonden dat kleine innovaties meer plaatsvonden binnen organisaties die kunnen worden gekenmerkt als formeel en gecentraliseerde organisaties. De meer radicale innovaties kwamen voor bij de informele en decentrale organisaties. De reden voor deze bevindingen is dat wanneer er betrokkenheid bij de besluitvorming is, er ook meer perspectieven en inzichten kunnen worden toegevoegd aan de innovatie. Hierdoor is er automatisch meer draagvlak voor de innovatie. Daarnaast

kan weerstand van het top management worden ontweken als personen lager in de hiërarchie ook hun inspraak hebben tijdens de besluitvorming.

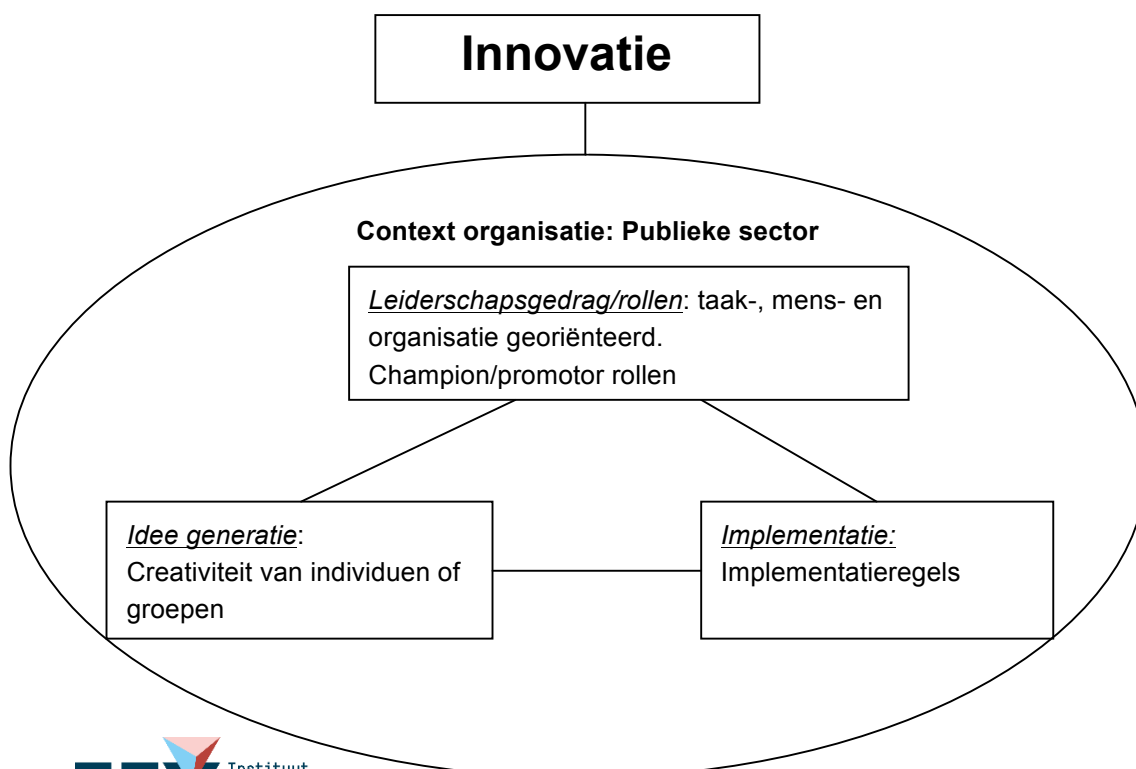
De cultuur van een organisatie, wat bekend staat als de waarden, normen en veronderstellingen van een organisatie, heeft ook een invloed op de mate van innovatie binnen een organisatie. Onderzoekers bewezen dat sterke culturen een grote mate van invloed hebben op het gedrag van de werknemers en daardoor zijn ze essentieel voor innovatie (Denison, 1990). Een aantal acties/factoren kunnen er aan bijdragen dat er een innovatieve cultuur op de werkvloer komt: het delen van ideeën binnen een team, het houden van jaarlijkse innovatie bootcamps en het trainen van teamleiders tot een ware coach van hun teams. Alhoewel een innovatieve cultuur wenselijk is, heerst er bij publieke organisaties vaak een risicoaversie cultuur (Mulgan & Albury, 2003). Innoveren impliceert het nemen van risico's en daarom werkt zo'n cultuur juist averechts.

Kijkend naar de omgeving van publieke organisaties, dan kunnen we stellen dat zij opereren in een relatief complexe context. Deze context wordt gekarakteriseerd door veel belangen, tegengestelde doelen en externe politieke invloeden op het besluitvormingproces (Boyne, 2002; Rainey, 2014). Verhoest en collega's toonden aan in hun onderzoek onder publieke organisaties, dat politieke invloeden een negatief effect hebben op innovaties binnen de organisatie.

Als we kijken naar de interne context van publieke organisaties dan worden deze vaak beschreven als bureaucratisch (Rainey, 2014). Dit soort bureaucratieën worden gekenmerkt door een hoge mate van formalisering en centralisatie (Mintzberg, 1979). Dit betekent dat, gebaseerd op deze bevindingen in combinatie met de studie van Cohn en Turyn (1984), er merendeels kleine innovaties plaatsvinden binnen brandweer Nederland. Shamir en Howell (1999) concludeerden dat de structuur van een organisatie invloed heeft op het gedrag van leidinggevenden. Dit werd bevestigd door Van der Voet en collega's (2016): zij bewezen dat de implementatie werd beïnvloed door de organisatiestructuur, omdat deze een invloed had op de manier van leidinggeven binnen een publieke organisatie.

Theoretisch model

Gebaseerd op de theorie is er een model samengesteld dat als leidraad voor het onderzoek dient. In dit model zijn alle belangrijke theoretische aspecten meegenomen: de verschillende types leiderschapsgedrag en rollen, de idee generatie, de implementatie en de context van de organisatie. De lijnen tussen de blokken geven aan dat ze met elkaar in verband staan.



Methodiek

Dit deel beschrijft op welke wijze de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Dit onderzoek kan worden beschreven als een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door: uitleg/verklaren als doel van het onderzoek, een persoonlijke rol voor de onderzoeker, kennis wordt ontdekt en data niet in de vorm van nummers (Stake, 1995; Punch, 2014). De eenheden van analyse binnen onderzoek zijn de 'wat' of 'wie' die worden bestudeerd. Er is geen limiet voor de eenheden van analyse binnen een sociaal onderzoek (Babbie, 2015). De eenheden van analyse binnen dit onderzoek zijn de verschillende vormen van leiderschapsgedrag die het innovatieproces bevorderen.

Interviews

Voor dit onderzoek zijn er interviews afgenomen om een goed antwoord te krijgen op de hoofdvraag. Deze methode verschaft veel data over de verschillende onderwerpen van het onderzoek. Interviews kunnen worden ingedeeld in 3 types: gestructureerde, semi-gestructureerde en ongestructureerde interviews (Clifford et al., 2010). Dit onderzoek gebruikt semi-gestructureerde interviews, die kunnen worden beschreven als interviews waar een aantal vaste vragen voor zijn gemaakt, maar er is ook ruimte om van deze vragen af te wijken (Miles & Gilbert, 2005). De flexibiliteit van dit type interview is de reden voor het gebruik van deze methode. Het is belangrijk om een vaste vragenlijst te hebben, maar wanneer je als onderzoeker ontevreden bent met het antwoord dan bestaat er ook de mogelijkheid om van deze lijst af te wijken. Om de deelnemers aan de interviews veel vrijheid te geven, zijn er open vragen gesteld. Dit soort vragen zijn belangrijk als het gaat om het ontdekken van complexe zaken waar geen vastgesteld aantal antwoorden voor bestaan (Carey et al., 1996).

Voor dit onderzoek zijn er 5 interviews gehouden met werknemers en 5 interviews met leidinggevendenden binnen de organisatie. Vooraf is er een profiel gemaakt waaraan de deelnemers moesten voldoen om van waarde te zijn voor het onderzoek. De 5 werknemers hebben allen een innovatie bedacht en opgezet die ook genomineerd zijn voor de Jan van der Heijden (JVDH) prijs. De groep van leidinggevendenden bestaat uit 2 personen uit de regiegroep Innovatie Moed en 3 personen die een innovatieproject hebben geleid. Voor deze groepen zijn twee verschillende interviews gemaakt die wel dezelfde structuur hebben. Het eerste onderwerp van het interview is innovatie binnen de organisatie. Daarna zijn er vragen gesteld over de idee generatie, vervolgens over de implementatie en als laatste zijn er een aantal concluderende vragen over het gehele innovatieproces. De interviews duurden allen ongeveer 45 minuten.

Secundaire data

Naast de interviews die zijn gehouden voor deze studie, zijn de transcripties van de interviews van Nijenhuis (2015) gebruikt voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Zijn sample bestond uit de volgende deelnemers: 12 professionele brandweermannen, 2 vrijwillige brandweermannen, 3 district commandanten, 3 teammanagers, 2 leden van de Raad Bestuurd Commandanten en 9 brandweermannen die een innovatie hebben bedacht en zijn genomineerd voor de JVDH prijs. Zij werden geïnterviewd over alle aspecten van innovatief werkgedrag, waarbij ook het aspect van leiderschap aan bod kwam. Vooral de vragen omtrent dit aspect zijn geanalyseerd en gebruikt voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek.

Documentatie analyse

Als laatste zijn er formele organisatiedocumenten gelezen en geanalyseerd om een goed inzicht te krijgen in de manier waarop de organisatie aandacht schenkt aan innovatie en leiderschap. Informatie op het internet is vaak erg breed en officiële documenten van de organisatie gaan dieper in op het onderwerp. Een voordeel van documentatie analyse is dat zij informatie verschaffen die normaal niet geobserveerd kunnen worden (Caulley, 1983). Drie formele documenten zijn gelezen en geanalyseerd: twee documenten over de strategie en innovatie in de toekomst, het andere document ging over HRM en leiderschap binnen brandweer Nederland. Het resultaat van de documentatie analyse staat bij de andere onderzoeksresultaten. Deze resultaten zijn een combinatie van de interviews, de secundaire data en de documentatie analyse.

Data analyse

Om goede transcripties van de interviews te krijgen is het handig om deze interviews op te nemen. Daarom is er aan de deelnemers toestemming gevraagd om de interviews op te nemen. Vervolgens zijn alle interviews volledig uitgeschreven. De transcripties van de interviews van Nijenhuis (2015) waren al beschikbaar gesteld door Universiteit Twente. Vervolgens zijn alle transcripties gecodeerd per onderwerp. Codes zijn labels die worden toegewezen om betekenis te geven aan de beschrijvende informatie die is verzameld tijdens een onderzoek (Basit, 2003). Er is gecodeerd door middel van verschillende tekstgedeelten toe te wijzen aan een code. Een code kan dan worden gezien als een bepaald onderwerp of sub-onderwerp. In totaal zijn er 26 codes gecreëerd die konden worden onderverdeeld in 4 blokken. Dit zijn ook de 4 blokken waar de resultaten van dit onderzoek op gebaseerd zijn: leiderschap binnen brandweer Nederland, leiderschap tijdens de idee generatie, leiderschap tijdens de implementatie en leiderschap en de context van de organisatie.

Resultaten

In dit deel zullen de resultaten van het onderzoek worden weergegeven. Deze resultaten zijn gebaseerd op de gehouden interviews, de secundaire data van Nijenhuis (2015) en de documentatie analyse. De resultaten zullen zo worden weergegeven dat er een duidelijk onderscheid is tussen de twee fases van het innovatieproces.

Leiderschap binnen de brandweer in Nederland

De analyse van de secundaire data heeft laten zien dat er goede en ondersteunende relaties bestaan tussen brandweermannen en hun leidinggevendenden. Bijna alle brandweermannen gaven aan dat de relatie gebaseerd was op wederzijds vertrouwen en respect en ze vonden dat hun leidinggevende een stimulerende factor was tijdens het innovatieproces. Alle innoverende werknemers (werknemers die een project hebben gestart en genomineerd waren voor de JVDH prijs) vonden dat hun leidinggevende open stond voor nieuwe ideeën en het innovatieproces niet belemmerde. Hieruit kan geconcludeerd worden dat goed leiderschap een positief effect kan hebben op de overgang van idee generatie naar implementatie. Het officiële document over HRM en leiderschap laat zien dat leiderschap een brug moet vormen tussen werknemer en HRM. Naast de traditionele leiderschapskwaliteiten, moet een goede leider ook bepaalde persoonlijke kwaliteiten hebben. Een goede leider wordt gedefinieerd als een authentiek persoon die kan binden en verbinden, een veilige werkomgeving kan garanderen waar de mensen op de werkvloer zichzelf kunnen ontwikkelen. Zulk leiderschap is nodig om mensen te laten bewegen, te laten groeien in hun rol en voor het behoud van een lerende organisatie (NVBR, 2012). Dus de rol van de leidinggevende is essentieel tijdens de overgang van idee generatie naar implementatie. Wat misschien nog belangrijker is, is de steun van het managementteam. Voor deze steun heb je dan weer een leidinggevende nodig. Zij moeten dan een brug vormen tussen de werknemer en het managementteam. De leidinggevende moet er dan dus voor zorgen dat het management team achter de innovatie van de werknemer gaat staan. Alhoewel de meeste innovatieve werknemers aangaven dat hun leidinggevende een stimulerende factor was tijdens het proces, waren er ook wat negatieve ervaringen. Als leiderschap ontbreekt kan dit een belemmerende factor zijn tijdens het proces. Een aantal werknemers gaf aan dat een activerende, stimulerende en faciliterende leider ontbrak en dat een aantal leidinggevende ontbraken op belangrijke innovatiebijeenkomsten. Gelukkig was dit maar bij een gering aantal werknemers het geval, over het algemeen waren er positieve ervaring met de leidinggevendenden.

We kunnen stellen dat het aspect leiderschap leeft binnen de brandweer in Nederland. Er wordt aandacht aan geschonken in officiële documenten en de meeste ervaringen zijn positief. Echter, er valt ook nog het nodige te verbeteren. We zullen nu kijken naar het gedrag dat is gewenst van leiders tijdens de verschillende fases van het innovatieproces.

Leiderschap tijdens de idee generatie

Leiderschapsgedrag idee generatie

Verschillende vormen van leiderschapsgedrag geschikt voor de idee generatie zijn onderscheiden door middel van het analyseren van de interviews en de secundaire data. De verschillende vormen van leiderschapsgedrag zijn als belangrijk beschouwd door de deelnemers aan het onderzoek, we noemen echter niet elk vorm dat is genoemd door ieder

individu. Enkel de vormen die door meerdere personen als belangrijk zijn bevonden worden benoemd.

Open staan voor nieuwe ideeën

Allereerst is het belangrijk dat leiders open staan voor nieuwe ideeën. Wanneer ze dit niet zijn, zal innovatie geen rol spelen in de organisatie. De werknemers binnen brandweer Nederland voelen zich vrij om met nieuwe ideeën op de proppen te komen. Sommige brandweermannen gaven aan dat ze het idee eerst binnen de eigen werkgroep ontwikkelen alvorens ze naar hun leidinggevende stappen. Dit is belangrijk, want leiders staan alleen open voor goed ontwikkelde ideeën. Dus men moet niet met elk idee naar de leidinggevende stappen, maar eerst zorgen dat het een goed bedacht idee is die uitgewerkt kan worden. Doordat leiders open staan voor nieuwe ideeën stimuleren en motiveren ze de werkvloer om iets te doen. Als de werkvloer aanvoelt dat hun leidinggevende open staat voor de ideeën zullen ze geen belemmering voelen om ook daadwerkelijk de leidinggevende te benaderen. Echter, het gevaar van het open staan voor nieuwe ideeën (alleen voor goed ontwikkelde ideeën) is dat dit kan resulteren in het minder genereren van ideeën omdat de werknemers toch een drempel voelen om naar hun leidinggevende toe te gaan. Deze drempel wordt gevormd door de angst dat het idee wordt afgewezen.

Feedback geven

Deze vorm van gedrag kan worden beschreven als het verzekeren van feedback op eerste trials of concepten. Binnen brandweer Nederland komen de werknemers naar hun leidinggevende toe, deze beoordelen dan het idee en raadplegen andere teamleiders om vervolgens een goede feedback te geven aan de werknemer. Veel leidinggevend en werknemers gaven aan dat ze dan wel een belangrijk aspect in het achterhoofd moesten houden: geld. Er is simpelweg niet genoeg budget binnen de organisatie om elk idee te ondersteunen. Daarom zijn leiders verplicht om bepaalde afwegingen te nemen als het gaat om welk project ondersteunt moet worden en welke niet. Over het algemeen is bevonden dat de innovatieve werknemers tevreden zijn met de feedback van hun leidinggevende.

Autonomie verschaffen

Een andere vorm van gedrag dat de idee generatie bevordert is delegeren en het geven van een bepaalde vrijheid aan werknemers om ze relatief onafhankelijk hun werk te kunnen laten doen en hun idee te ontwikkelen. De leidinggevend en gaven aan dat ze hun werknemers veel vrijheid gaven om hun taken uit te voeren en ze vooral niet te veel op de huid te zitten. Ook de innovatieve werknemers gaven aan dat ze veel vrijheid van hun leidinggevende kregen, maar dat ze dit ook nodig hadden. De mensen op de werkvloer zijn professionals waar je als leidinggevende niet teveel mee moet gaan bemoeien.

Verwachtingen creëren

Het is gebleken dat leiders een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van innovaties, maar ze communiceren niet expliciet naar hun team toe dat ze dit ook verwachten van hen. De meeste werknemers gaven aan dat zij niet expliciet te horen hadden gekregen om innovatief bezig te zijn. Echter, voor veel werknemers is het vanzelfsprekend dat innovatie een belangrijk onderdeel van het werk is en dat ze dit niet per se hoeven te horen van hun leidinggevende. Dus de leiders stimuleren hun werknemers door het creëren van verwachtingen om anders over bepaalde dingen te gaan denken. De werknemers gaven aan dat ze werden gestimuleerd door betrokkenheid en doordat hun leidinggevende interessante vragen aan hen stelde.

Vertrouwelijke relaties opbouwen

Zoals eerder gezegd hebben de werknemers goede relaties met hun leidinggevend en

binnen de brandweer in Nederland. Beide partijen profiteren van zulke relaties: de autoriteit van de leidinggevende zal eerder worden geaccepteerd en de mensen op de werkvloer voelen geen belemmering van hun leider als het gaat om het innovatieproces. Bijna iedereen die veel vrijheid kreeg van hun leider, gaf aan dat dit gebaseerd was op hun goede relatie. Dus deze relaties verschaffen de innovatieve werknemers een goed begin bij het ontwikkelen van het idee.

Mensen in contact brengen/Netwerk verschaffen

Door de structuur van de brandweer in Nederland, wat bestaat uit veel verticale lagen, hebben sommige leidinggevenden een beperkte macht/invloed als het gaat om het ontwikkelen van het idee. De enige taak wat hen dan rest is het idee beoordelen, feedback geven en vervolgens het idee verder te spelen naar mensen die het wel verder in de organisatie kan brengen. Deze mensen hebben meer invloed als het gaat om bijvoorbeeld het regelen van een budget.

Leiderschapsrol idee generatie

Binnen de brandweer in Nederland worden er 6 leiderschapsrollen onderscheiden voor alle leidinggevenden op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Deze rollen zijn: de coach, de teamcoach, de veranderaar, de netwerker, de manager en de vakman. De mate waarin de leidinggevende in staat is invulling te geven aan de zes rollen, bepaalt het succes van de leidinggevende (NVBR, 2012).

Kijkend naar alle interviews dan kunnen we een duidelijke rol voor de leidinggevende onderscheiden tijdens de idee generatie. Het is belangrijk dat innovatieve werknemers de ruimte en tijd krijgen om aan hun project te werken. Leiders hebben de natuurlijke intentie om zich te bemoeien met de inhoud van het project, maar het is gebleken dat zo'n benadering juist averechts werkt. De enige taak voor leidinggevenden is dat ze er moeten zijn wanneer er problemen ontstaan. Dan moeten zij deze problemen kunnen oplossen door goed advies te geven of de werknemers verbinden met experts die het kunnen oplossen. De rol van de leider tijdens de idee generatie kan worden beschreven als ondersteunend, stimulerend en een faciliterende rol. Vooral niet teveel bemoeien, maar er zijn wanneer het nodig is. Kijkend naar de definities zojuist genoemd dan komt de netwerker het dichtst bij deze rol. De leidinggevende hoeft alleen maar te netwerken wanneer het idee vastzit, hij/zij heeft de interne en externe contacten om het probleem op te lossen.

Leiderschap tijdens de implementatie

Het implementatieprobleem

Het is aangetoond dat de overgang van idee generatie naar implementatie kan worden beschouwd als problematisch binnen de brandweer in Nederland. Vele ideeën schoppen het niet verder dan alleen 'een leuk idee'. Leidinggevenden en innovatieve werknemers gaven aan dat veel ideeën niet worden opgepikt door personen die hoger in de hiërarchie staan. Ook uit de documentatie analyse bleek dat de implementatie een probleem is. Met name als het gaat om strategisch innoveren komen er twee moeilijkheden bij kijken: na het ontwikkelen van het idee moeten de stappen van implementatie en besluitvorming worden genomen (Brandweer Nederland, 2012).

Verschillende verklaringen kunnen worden gegeven voor het feit dat de implementatie van een idee toch vaak mislukt. Ten eerste hebben er veel partijen een belang bij waardoor het idee niet verder kan komen. De sceptische houding van een groot deel van de werkvloer is een andere reden. Een groot deel van de werkvloer wil de dingen doen 'zoals ze dat altijd doen' en willen niet veranderen. Ook de bureaucratische structuur van de organisatie vormt een belemmering. Deze structuur remt het innovatieproces en de besluitvorming af. Andere redenen die worden gegeven voor het falen van de implementatie zijn: gebrek aan

ondersteuning, gebrek aan middelen en communicatie tussen verschillende afdelingen. Echter, niet alle ideeën falen tijdens de implementatie. Er zijn natuurlijk ook ideeën die gewoon geïmplementeerd worden. Hierbij gaat het vaak om kleine innovaties, omdat dit soort innovaties geen andere manier van werken vraagt van een groot deel van de werkvloer.

Leiderschapsgedrag implementatie

Voor de implementatiefase zijn er ook verschillende vormen van leiderschapsgedrag gevonden die deze fase bevorderen. Qua aard verschillen deze niet veel met die van de idee generatie, toch zijn er enkele verschillen.

Autonomie verschaffen

Ook tijdens de implementatie is het belangrijk dat innovatieve werknemers zich zonder al teveel bemoeienis van hun leidinggevende kunnen bezighouden met hun project. De respondenten wezen allen op het feit dat een bepaalde mate van vrijheid belangrijk is voor het succes van de innovatie. Werknemers raken gedemotiveerd wanneer de leidinggevendenden het project overnemen.

Support voor innovatie

Het is belangrijk voor werknemers dat zij onvoorwaardelijke steun hebben van hun leidinggevendenden. Deze support wordt geuit door het geven van adviezen, open staan voor vragen, geduldig en behulpzaam zijn en door het luisteren naar werknemers die een innovatie willen implementeren. Dus dit type gedrag is alleen gefocust op het helpen van werknemers als ze iets willen of nodig hebben.

Stimuleren van innovatie

Leiders moeten de werknemers stimuleren wanneer ze een goed idee hebben dat geïmplementeerd moeten worden, omdat het iets toevoegt aan de manier van werken binnen brandweer Nederland. Dit stimuleren komt vaak tot uiting in het geven van vrijheid, ondersteunen en helpen wanneer het nodig is. Het is niet expliciet de communicatie wat stimuleert, maar het is meer dat leiders een soort adviesbureau vormen wanneer de werknemers hulp nodig hebben. Dus het stimuleren komt tot uiting in andere vormen van gedrag en het doel van stimuleren is dat de werknemer gemotiveerd met zijn/haar innovatie kan implementeren.

Verschaffen van middelen

Als een innovatie verder in het proces raakt heeft het meer middelen nodig voor de ontwikkeling ervan. De middelen die het meeste nodig zijn, zijn tijd en geld. Geld is nog niet per se nodig tijdens de idee generatie, omdat een idee vaak ontwikkelt en uitgedrukt kan worden op de computer of op papier. Het is de taak van een leidinggevende om dit soort middelen te regelen, omdat een werknemer niet zoveel invloed heeft en niet beschikt over een groot netwerk. Daarom moeten leiders tijd verschaffen, financiële mogelijkheden bieden en andere faciliteiten regelen om de innovatie te implementeren. Alhoewel geld als een belemmerende factor kon worden gezien, is gebleken dat de respondenten van dit onderzoek daar geen last van hadden. Hiervoor zijn twee redenen aan te dragen: alle innovaties waren klein van aard waarvoor geen groot budget nodig was en alle innovaties hadden een duidelijke toegevoegde waarde waardoor het regelen van een budget niet moeilijk was. Als iedereen het nut van een innovatie inziet, is geld vaak geen probleem.

Idee promoten/lobbyen

Deze vorm van leiderschapsgedrag houdt in dat leiders naar andere mensen in de organisatie moeten communiceren dat de innovatie van waarde is. Dit kan als een vorm van

lobbyen worden gezien. Het promoten van het idee kan tijdens congressen, via mailcontact of tijdens de dagelijkse bezigheden. Leaders moeten benadrukken dat de innovatie belangrijk is voor de mensen op de werkvloer. Wanneer hij/zij dit doet creëert hij meer draagvlak voor de innovatie binnen de organisatie waardoor de implementatie ervan veel soepeler verloopt.

Leiderschapsrol implementatie

De rol van de leider tijdens de implementatie verschilt niet veel van de rol tijdens de eerste fase. Het geven van autonomie is de hoogste prioriteit en daarom is het belangrijk dat de leiders vooral ondersteunend en faciliterend optreden.

Er zijn echter ook wat verschillen in vergelijking met de idee generatie. Zo zal de mate van vrijheid voor de werknemer toch wat afnemen naarmate het proces vordert. Tijdens het ontwikkelen van het idee heeft de rest van de organisatie geen last van de innovatie, men kan gewoon op de normale manier verder werken. Dingen veranderen als het op de implementatie aankomt: een nieuw product wordt geïntroduceerd en dit betekent automatisch dat mensen op een andere manier moeten gaan werken. Dan zullen ook financiële aspecten en regelgeving om de hoek komen kijken. Dit betekent dat een nieuwe rol kan worden toegevoegd: de rol van project manager waar de leidinggevende het project de goede kant op moet sturen. Hij/zij moet het overzicht bewaren, zoals een van de respondenten dit ook wel een 'helikopter view' noemt. De leidinggevende krijg dus meer een sturende rol naast de ondersteunende en faciliterende rol.

Implementatiebeleid

We kunnen duidelijk zijn als we kijken naar de beleidsregels op het gebied van implementatie: er zijn geen specifieke regels voor het implementeren van innovaties. Er wordt uiteraard wel aandacht geschonken aan innovaties maar niet specifiek aan het implementeren ervan. Daarom zal het implementatieproces ook per regio verschillen. Het is overigens ook gebleken dat dit zo is: de ene regio is innovatiever dan de ander.

Belemmerende factoren

Enkele belemmerende factoren voor innovatie binnen brandweer Nederland die werden aangedragen door Nijenhuis (2015) konden worden bevestigd door dit onderzoek. Allereerst het conservatisme binnen de organisatie. De Brandweer in Nederland is een traditionele organisatie die ook nog steeds op een traditionele manier werkt. Daarom zijn werknemers vaak tegen veranderingen binnen hun takenpakket en dit belemmert de implementatie van innovaties. Veel werknemers hebben zo iets van 'we doen het altijd zo, dus is het goed zo'. Dus de conservatieve houding van de werkvloer is de eerste belemmerende factor.

De tweede factor is geld. De implementatie van innovaties vraagt een budget en het is vaak de vraag of dit beschikbaar is. Dit is geen vreemd verschijnsel binnen een publieke organisatie. Zij moeten het toch vaak doen met het geld dat wordt beschikbaar gesteld voor hen. Zonder geld kan de implementatie van innovaties niet slagen, dus alles hangt af wat er boven in de hiërarchie wordt beslist ten aanzien van een financieel budget.

De laatste belemmerend factor is de mate van vrijheid die innovatieve werknemers krijgen. Bemoeyenis 'van boven' wordt gezien als een belemmerend factor voor een effectieve implementatie. Leaders moeten hun werknemers vertrouwen en daarom moeten ze grotendeels ondersteunend optreden.

Verbeterpunten

De respondenten werd gevraagd wat en hoe het innovatieproces verbeterd kon worden. Een kritiek punt is dat innovatie niet actief wordt gestimuleerd. Dit kan worden gedaan door leiders binnen maar ook in officiële document van de organisatie. De werkvloer kan meer gestuurd worden van bovenaf om zich bezig te houden met innovatieve activiteiten. Dit is belangrijk om de potentie van de werknemers volledig te benutten. Leaders kunnen dit doen

door de visie van de organisatie m.b.t. innovatie over te brengen op de werknemers. Als we kijken naar leiderschapsgedrag dan moeten leiders het belang van innovatie binnen brandweer Nederland promoten. Dit kunnen zij doen tijdens een teamoverleg of tijdens de dagelijkse werkzaamheden.

Een ander verbeterpunt is het pad dat mensen met een innovatief idee moeten bewandelen. Het gaat erom dat zij moeten weten wie ze moeten benaderen wanneer ze zo'n idee hebben, het is nu nog vaak onduidelijk wie precies over innovaties gaat. Een van de respondenten kwam daarom met het idee om per regio een innovatiemanager in te stellen. Deze persoon zou zich dan louter bezig houden met innovatie en mensen kunnen dan bij hem/haar terecht voor alle zaken omtrent innovatie. Mocht zo'n innovatiemanager niet haalbaar zijn, dan moeten de leiders deze rol invullen. Daarom moeten zij open staan voor ideeën en ook duidelijk maken aan de werkvloer dat zij dit zijn. Als de werknemers dit weten zullen zij eerder op hun leidinggevende afstappen. De leidinggevende heeft vervolgens het interne en externe netwerk op het idee verder te brengen.

Een derde verbeterpunt heeft te maken met de indeling van de organisatie: de 25 verschillende veiligheidsregio's. Deze regio's werken allemaal aan innovatie, maar niet iedereen doet dit veel of effectief. Ze opereren dus allemaal vrij autonoom terwijl er veel meer mogelijkheden zijn als het gaat om samenwerking tussen deze regio's. Het delen van kennis is daarom het derde verbeterpunt. Elke regio wil de beste zijn als het gaat om innovaties, maar het is veel effectiever wanneer ze samenwerken en belangrijke kennis met elkaar delen. Leidinggevendenden kunnen een belangrijke rol spelen bij het delen van de kennis. Zij beschikken over een groot netwerk en weten dus met wie zij de kennis, die beschikbaar is in hun eigen regio, moeten delen in andere regio's.

Het laatste verbeterpunt heeft te maken met de vrijheid van de werknemers. De laag boven de werkvloer, het management, zou meer horizontaal geïntegreerd kunnen worden. De vergt een verandering naar een plattere organisatie, wat inhoudt dat de afstanden tussen werknemer en leidinggevendenden minder groot zijn. Daardoor is het makkelijker voor een werknemer om met mensen in contact te komen die meer invloed hebben en ze verder kunnen helpen. Daarom moeten leidinggevendenden zich dus niet teveel hiërarchisch opstellen waardoor er voor de werknemer geen belemmeringen zijn om contact te zoeken met bepaalde personen.

Het probleem van de veiligheidsregio's

Zoals gezegd opereren de 25 veiligheidsregio's allemaal vrij autonoom wat betekent dat er veel potentie verloren gaat. In het document 'De brandweer over morgen' wordt al gesteld dat de organisatie wil veranderen van lokale innovaties naar een systematische nationaal gecoördineerde innovatie waar dus meer samenwerking tussen de regio's voor nodig is (Brandweer Nederland, 2010). Om zo'n samenwerking te realiseren is dus allereerst het delen van kennis voor nodig.

Een andere oplossing werd aangedragen door een van de respondenten: een nationale groep oprichten waar elke regio een afgevaardigde naar toe stuurt. Deze groep houdt zich alleen bezig met het onderwerp innovatie en op die manier kan kennis makkelijk worden gedeeld en is iedereen op de hoogte van wat er in andere regio's speelt.

Als we kijken naar de rol van leiders als het om nationale samenwerking en kennisdeling gaat dan verandert die rol naar een ambassadeur rol. De leider moet andere regio's enthousiast maken over innovaties die in zijn regio ontwikkeld en geïmplementeerd zijn. Hij moet het product dan echt gaan verkopen zodat andere regio's het ook gaan gebruiken en er dus van kunnen profiteren. Op deze manier deelt hij tegelijkertijd kennis die in zijn regio beschikbaar is. Dit vertalen naar leiderschapsgedrag dan is de leider echt aan het promoten en het lobbyen.

Leiderschap en de context van de organisatie

De structuur van de organisatie en de idee generatie

Het is mogelijk dat de structuur van de organisatie het innovatieproces belemmert, want een organisatie met veel formele regels houdt het ontwikkelen van ideeën tegen. Dit is echter niet het geval binnen de brandweer in Nederland. De respondenten erkennen dat de organisatie kan worden beschreven als bureaucratisch, maar ze hadden geen last van deze bureaucratie tijdens de idee generatie. De meeste ideeën werden ontwikkeld zonder enkele problemen. Dit kan worden verklaard doordat de bezigheden tijdens deze fase tamelijk onschuldig zijn: andere werknemers worden nauwelijks beïnvloed waardoor ze gewoon met hun dagelijkse bezigheden verder kunnen. Alleen een kleine groep mensen houdt zich bezig met het idee en de rest 'doet gewoon zijn ding'. Ook zijn er niet veel faciliteiten nodig om een idee te ontwikkelen, de meeste activiteiten kunnen worden geregeld door de bedenkers zelf zonder dat ze daar andere mensen voor in moeten schakelen. Heb je wel veel andere personen met invloed en faciliteiten (geld) nodig, dan is de kans dat de bureaucratische structuur een belemmering vormt veel groter.

Kijkend naar het leiderschapsgedrag en de structuur van de organisatie dan kunnen we concluderen dat leiders hun gedrag niet aanpassen of veranderen aan deze structuur. Twee leidinggevenden gaven aan dat de structuur alleen van invloed is wanneer leiders zelf hun gedrag aanpassen aan de hiërarchie. Dit houdt in dat zij zich hiërarchisch gedragen waarin er een duidelijke afstand is tussen leider en werknemer. Dus de structuur heeft alleen invloed wanneer leiders hiërarchisch denken en zich ook zo opstellen tegenover hun werknemers. We kunnen dus stellen dat de leiders de vormen van leiderschapsgedrag voor de idee generatie moeten aannemen die door dit onderzoek zijn vastgesteld. De structuur heeft alleen invloed wanneer leiders zelf hun gedrag veranderen, voor de rest waren er geen negatieve ervaringen met de bureaucratische structuur tijdens de idee generatie. Dat heeft te maken met de onschuldige activiteiten tijdens deze fase, maar ook met de motivatie en wilskracht van de initiator om het idee verder te brengen in het proces. Als je in de weet dat jouw idee iets toevoegt aan de organisatie, dan is de structuur geen obstakel.

De structuur van de organisatie en de implementatie

Ook tijdens de implementatie bleek de structuur van de organisatie geen obstakel te zijn. Wederom erkennen ze de bureaucratie, maar dit heeft geen invloed gehad tijdens de implementatie van de innovaties. Een van de innovatieve werknemers gaf aan dat de organisatie uit te veel lagen bestaat waardoor het moeilijk is om aandacht te krijgen voor innovaties van personen hoger in de hiërarchie. Hij loste dit op door simpelweg gewoon op deze mensen af te stappen en advies te vragen, maar anderen zullen dit niet zo snel doen. Daarom is het belangrijk dat deze lagen goed bereikbaar zijn voor feedback of advies. Dit houdt in dat leidinggevenden open moeten staan voor innovaties, maar vooral moeten communiceren dat zij hier open voor staan. Op die manier weet de werkvloer bij wie ze terecht kunnen wanneer er problemen zijn tijdens het proces.

Een van de leiders gaf aan dat de structuur van de organisatie ook vaak als een excuus wordt gebruikt wanneer een innovatie strandt tijdens het proces. Hij bevestigde het beeld dat wanneer een innovatie van waarde is voor de organisatie de structuur geen belemmering zal vormen. Dit is bewezen door de succesvolle innovatieprojecten van de deelnemers aan dit onderzoek. Een andere leider gaf aan dat sterk leiderschap de invloed van de bureaucratische structuur kan afnemen. Hij stelde dat leiders het lef moeten hebben om innovaties hun gang te laten gaan. De taak voor de leidinggevende is om een budget te regelen op een bureaucratische manier en voor de rest moeten de werknemers zelf hun innovatieproject afronden.

We kunnen dus stellen dat leiders hun gedrag niet moeten aanpassen omdat de structuur van de organisatie bureaucratisch is. De enige taak voor hen is dat ze weten om te gaan met

deze structuur. Dit houdt in dat zij degene moeten zijn die de 'bureaucratieproblemen' die de werknemers ervaren tijdens de implementatie moeten oplossen. Dit kan het geval zijn wanneer de werknemers niet verder kunnen met hun project door bepaalde regels of budgetproblemen. In zo'n geval moet de leidinggevende een oplossing zoeken voor het probleem. Daarom kunnen we concluderen dat de rol van de leider belangrijker wordt wanneer een organisatie als bureaucratisch kan worden beschreven. Dit soort organisatie hebben meer leiderschap nodig, wat betekent dat de types leiderschapsgedrag die zijn aangedragen door dit onderzoek nog belangrijker worden.

Conclusie

Kijkend naar alle resultaten, dan kunnen we stellen dat leiderschap een belangrijke rol speelt binnen de organisatie van brandweer Nederland. Deze studie onderzocht welke vormen van leiderschapsgedrag het beste waren om de implementatie van innovaties te ondersteunen. Deze vormen van leiderschapsgedrag werden gevonden: autonomie verschaffen, support voor innovatie, stimuleren van innovatie, verschaffen van middelen en het idee promoten/lobbyen. Verder wilde dit onderzoek ook vaststellen wat het beste leiderschapsgedrag voor de verschillende fases waren. Hieronder wordt dat overzichtelijk weergegeven:

<i>Idee generatie</i>	<i>Implementatie</i>
Open staan voor nieuwe ideeën	Autonomie verschaffen
Feedback geven	Support voor innovatie
Autonomie verschaffen	Stimuleren van innovatie
Verwachtingen creëren	Middelen verschaffen
Vertrouwelijke relaties opbouwen	Idee promoten/lobbyen
Mensen in contact brengen/netwerk verschaffen	

De enige vorm van leiderschapsgedrag dat overeenkomt is het verschaffen van autonomie. Dit is ook meteen het belangrijkste leiderschapsgedrag voor leiders binnen brandweer Nederland, want hun werknemers zijn professionals die weten wat ze doen en daarom ook juist vrijheid verlangen. De belangrijkste taak voor leiders binnen de organisatie is het vinden van de juiste balans tussen vrijheid geven en bemoeienis tijdens het project. Naarmate het proces vordert wordt er namelijk wel een stukje sturing vanuit de leiding verwacht. Er zitten ook wel wat verschillen tussen het leiderschapsgedrag voor de twee fases, dit betekent dat leiders binnen de organisatie een brede set aan vaardigheden en capaciteiten moeten hebben. Deze kunnen natuurlijk ook worden getraind of ontwikkelt. Deze vormen van leiderschapsgedrag werden vertaald naar een bepaalde rol voor de leidinggevende tijdens een fase van het proces. Ook dit wordt hieronder overzichtelijk weergegeven:

<i>Fase van proces</i>	<i>Leiderschapsrol</i>
Idee generatie	Ondersteunend, stimulerend en faciliterend
Implementatie	Ondersteunde project manager
Samenwerking tussen regio's	Ambassadeur van innovatie

Als we kijken naar die rollen dan kun je zien dat de invloed van de leider toeneemt zodra de innovatie groter wordt en naar buiten toe treedt. Het blijft belangrijk dat de bedenker van de innovatie de vrijheid krijgt, maar de leidinggevende moet op een gegeven moment meer sturing brengen als het project daar om vraagt. Tijdens de implementatie wordt het allemaal 'echt' en komen er meer belangen en regels bij kijken. Voor een nationale implementatie of implementatie over meerdere regio's heb je een ambassadeur nodig die de innovatie gaat 'verkopen'.

Verder is gebleken dat er geen duidelijk implementatiebeleid is binnen de organisatie. Ook worden er een aantal belemmerende factoren bevestigd door deze studie: conservatisme op

de werkvloer, geld en bemoeienis van bovenaf. Een aantal punten kunnen er worden verbeterd als het aankomt op innovatie en leiderschap. De werkvloer kan meer worden gestimuleerd op innovatie, er moet een betere innovatieroute komen voor mensen met een innovatief idee, kennis moet gedeeld worden tussen de veiligheidsregio's en het management/leidinggevenden moeten zich meer horizontaal gaan opstellen zodat er geen afstand is tussen hen en de werkvloer. Leidinggevenden kunnen deze punten verbeteren door een van de vormen van leiderschapsgedrag te 'gebruiken' of te benadrukken. Bijvoorbeeld, voor een betere route voor mensen met een innovatie kan worden gezorgd de leidinggevende duidelijk communiceert dat hij open staat voor innovaties en vervolgens kan hij zijn netwerk gebruiken om het idee verder in het proces te brengen. Het is gebleken dat de structuur van de organisatie geen belemmering vormt voor goede innovaties. Wanneer een innovatie echt waarde heeft voor de organisatie, dan zal het geen ongemakken ondervinden van de bureaucratie. Toch is het belangrijk dat er een leider is die zorgt dat de medewerkers geen last hebben van de structuur, de rol van de leider wordt dus belangrijker. Daarom worden de leiders aangeraden de vormen van leiderschapsgedrag aan te nemen zodat de innovatieve werknemers probleemloos het proces kunnen doorlopen.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan ter verbetering van de innovatieve activiteiten en leiderschap binnen de brandweer in Nederland. De aanbevelingen zullen met name gericht zijn op het verbeteren van de implementatie van innovaties.

Aanbeveling 1: Stel implementatieregels op

Er is geen duidelijk beleid als het aankomt op de implementatie van innovaties. Het is ook lastig om een protocol vast te stellen voor de implementatie van alle innovaties, omdat ze toch per innovatie verschillen van elkaar. Echter, enig houvast voor de initiatiefnemers zou prettig zijn. Het gaat hierbij om simpele regels waardoor men weet bij wie ze terecht kunnen, wat ze moeten doen als er problemen zijn en binnen welke grenzen ze moeten werken. In de huidige situatie kan er onduidelijkheid ontstaan en hebben werknemers vaak mensen met invloed nodig om überhaupt een innovatief idee ergens te kunnen presenteren of te laten zien. Met enkele implementatieregels kunnen zij duidelijkheid krijgen waar een innovatie aan moet voldoen en hoe ze stapsgewijs het proces kunnen doorlopen. De regels zullen dus algemeen moeten zijn en toepasbaar zijn op (bijna) alle innovaties bij de brandweer in Nederland. Uiteraard zullen er uitzonderingen zijn, maar dan is er natuurlijk altijd de mogelijkheid om de regels aan te passen.

Aanbeveling 2: Actief stimuleren van de werkvloer

De respondenten gaven aan dat zij wel gestimuleerd werden door hun leidinggevenden, maar dat dit niet tot uiting kwam in de communicatie. Door het actief stimuleren van de werkvloer om innovatief bezig te zijn, benut je de potentie die nu nog wel eens blijft liggen. Vaak hebben werknemers veel meer vaardigheden, maar die worden nu simpelweg niet aangewakkerd omdat er niet actief wordt gestimuleerd. Het gaat erom dat leiders het belang van innovatie binnen de organisatie kunnen overbrengen op hun werknemers. Dit kan gedaan worden tijdens een teamoverleg of gewoon tijdens de dagelijkse gesprekken op de werkvloer. De huidige mate van innovatie op de werkvloer is goed, het kan echter nog meer en beter. Het gaat dus met name om het feit dat er vanuit de leidinggevenden meer gecommuniceerd wordt over het belang van innovatie zodat de werknemers hier zelf wat mee kunnen doen. Dit stimuleren kan ook worden gedaan door te communiceren dat je als leidinggevende open staat voor innovatieve ideeën. Misschien weten de werknemers dit al wel, maar door het nog een keer te benadrukken zullen ze nog eerder gestimuleerd worden om er iets mee te doen. Door het actief stimuleren van de werkvloer pak je ook een van de belemmerende factoren aan: het conservatisme op de werkvloer. Door het sturen op innovatie beweeg je mensen om iets te gaan doen waardoor zij automatisch het gevoel krijgen om te gaan innoveren. Hierdoor kan hun houding tegenover 'nieuwe dingen' veranderen en zullen zij positiever worden en het nut inzien van innovaties.

Aanbeveling 3: Zoek de juiste balans tussen vrijheid en bemoeienis

Uit dit onderzoek is gebleken dat brandweermannen vrijheid nodig hebben om met hun innovatieproject aan de slag te gaan. Het verschaffen van autonomie voor hen kan daarom worden beschouwd als het belangrijkste type leiderschapsgedrag tijdens het innovatieproces. Leidinggevenden hebben de natuurlijke intentie om zich te veel met de inhoud van het project bemoeien. Er komt echter ook een moment waarop de leidinggevende het project moet aansturen, dit is vaak als het project dichterbij de

implementatie komt. Daarom is het van belang dat leiders de juiste balans tussen vrijheid en bemoeienis weten te vinden. Vooral bij het genereren van het idee moet er vrijheid worden gegeven aan de creativiteit van de bedenker(s) van de innovatie. Naarmate het proces vordert en er ook andere zaken bij komen kijken (past de innovatie binnen de visie? Is er ruimte voor?) dan moet de leidinggevende een stapje naar voren doen en het project de goede kant op sturen. Het is van cruciaal belang dat leiders dit op het goede moment doen, want neem jij te vroeg de regie in handen dan bestaat er een kans dat de bedenkers gedemotiveerd raken door deze bemoeienis. Geef jij ze te veel vrijheid als de innovatie richting de implementatie gaat, dan kan het weer zijn dat de bedenkers vastlopen waardoor de implementatie mislukt. Dus leidinggevendenden moeten in het begin vooral helpen en polshoogte houden en later moeten zij het project meer gaan sturen zodat het geïmplementeerd kan worden. Het blijft van belang dat leidinggevendenden zich vooral niet met de inhoud gaan bemoeien, dit kan overgelaten worden aan de professionele brandweermannen.

Aanbeveling 4: Samenwerking tussen de veiligheidsregio's op het gebied van innovatie

Op het gebied van samenwerking tussen de veiligheidsregio's liggen nog behoorlijk wat kansen. Het is gebleken dat de regio's relatief autonoom opereren, wat betekent dat de ene regio innovatiever is dan de ander. Ten eerste is het belangrijk dat de regio's kennis gaan delen door elkaar op de hoogte te stellen van de innovaties en problemen in hun eigen regio. Hier kunnen andere regio's dan van leren en profiteren. Het is dus ook belangrijk dat er implementatieproblemen worden gedeeld, zodat deze gezamenlijk in de toekomst voorkomen kunnen worden. Wat is dan de beste manier om samen te werken? Een van de respondenten kwam met het idee om een innovatiemanager per regio in te stellen. In totaal heb je dan 25 innovatiemanagers en deze kunnen eens in de zoveel tijd bij elkaar komen om kennis te delen en te discussiëren over wat er verbeterd zou kunnen worden. Op deze manier richt je een groep op die gespecialiseerd is in innovatie en ook weet wat er speelt binnen alle veiligheidsregio's. Dit zou een eerste stap zijn richting een betere samenwerking en mocht dit werken dan is er altijd nog de mogelijkheid om dit uit te bouwen waardoor er misschien ook op andere vlakken van elkaar geprofiteerd kan worden.

Aanbeveling 5: Organiseer leiderschapsdagen

Dit rapport somt een aantal vormen van leiderschapsgedrag op die het innovatieproces, en dan met name de implementatie, bevorderen. Het is onwaarschijnlijk dat alle leidinggevendenden binnen brandweer Nederland over deze karaktereigenschappen en vaardigheden beschikken. Daarom zou het een goed idee zijn dat er een aantal leiderschapsdagen georganiseerd worden waarin leidinggevendenden worden voorgelicht en training krijgen. Hierbij draait het uiteraard allemaal om het aspect leiderschap en hoe dit te gebruiken tijdens het innovatieproces. Tijdens dit soort dagen kun je er voor zorgen dat je bepaalde leiderschapsaspecten weer scherp krijgt waardoor de werkvloer weer goed aangestuurd wordt. Het is natuurlijk een illusie dat alle leidinggevendenden ook perfect leiding kunnen geven, maar door ze te attenderen op deze vormen van leiderschapsgedrag zorg je er wel voor dat ze dit meenemen tijdens hun dagelijkse werk.

Aanbeveling 6: Zorg voor een innovatieroute

Naast de algemene implementatieregels is het belangrijk dat mensen met een innovatief idee weten wie ze moeten aanspreken of welke wegen ze moeten bewandelen. Het belangrijkste van deze innovatieroute is dat de bedenkers weten met welke personen ze contact moeten leggen om het idee verder te helpen. Vaak is er nog onduidelijkheid voor hen en weten ze niet hoe ze een idee van de grond kunnen brengen. Voor elke fase van het

proces moet er een lijst met contactpersonen komen die de mensen kunnen gebruiken als er zich problemen voordoen.

Hoe nu verder?

Dit rapport heeft een beeld getoond van hoe een leider zich zou moeten gedragen tijdens het innovatieproces en dat met name tijdens de implementatie. De resultaten zijn gebaseerd op louter succesvolle innovatieprojecten. Daarom is het van belang dat er in de toekomst wordt gekeken naar projecten die niet zijn geslaagd en waar het dan mis is gelopen met betrekking tot het aspect van leiderschap. Op die manier kun je de resultaten met elkaar vergelijken en vaststellen wat er schort aan de manier van leidinggeven binnen de organisatie van de brandweer in Nederland.

Ook is het samenwerken tussen de veiligheidsregio's een belangrijk punt voor een vervolgonderzoek. Op welke manieren kun je dit het beste organiseren en is zo'n landelijk samenwerkingsverband op het gebied van innovatie überhaupt wel haalbaar als de organisatie als kenmerkend kan worden getypeerd? Dat zijn interessante vragen en onderwerpen voor een vervolgonderzoek.

Referenties

- Anderson, J.A. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review*, 70(1), pp. 131-141.
- Babbie, E., (2015). *The Practice of Social Research*. Boston, Cengage Learning.
- Basit, T. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), pp. 143-154.
- Boer, H., & Daring, W.E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), pp. 83-98.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), pp. 467-476.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), pp. 97–122.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1968). *The management of innovation* (2nd ed.). London: Tavistock.
- By, R. T., & Macleod, E. (2009). *Managing Organizational Change in Public Services: International Issues, Challenges and Cases*. London: Routledge.
- Carey, J.W., Morgan, M., and Oxtoby, M.J. (1996). Intercoder Agreement in Analysis of Responses to Open-Ended Interview Questions : Examples from Tuberculosis Research. *Cultural Anthropology Methods*. 8(3), pp. 1-5.
- Caulley, D.N. (1983). Document analysis in program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 6, pp. 19-29.
- Clifford, N., French, S., and Valentine, G., (2010). *Key Methods in Geography*. London, SAGE Publications Ltd.
- Cohn, S.F., & Turyn, R.M. (1984). Organizational structure, decision-making procedures, and the adoption of innovations. *Transactions on Engineering Management*, pp. 154-161.
- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp. 41-64.
- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), pp. 23-36.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.

Elkins, T.J. and Keller, R. (2004). Best Practices for R&D Project Leaders: Lessons from Thirty Years of Leadership Research. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1, pp. 3–16.

Gemunden, H.G., Salomo, S., & Holzle, K. (2007). Role models for radical innovations in times of open innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), pp. 408-421.

Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K.T. (2010). Idea Generation and the Quality of the Best Idea. *Management Science*, 56(4), pp. 591-605.

Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (2001). Teamwork for innovation – the ‘troika’ of promoters. *R&D Management*, 31(1), pp. 41-49.

Howell, J.M., Shea, C.M., & Higgins, C.A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of business Venturing*, 20(5), pp. 641-661.

Janssen, O. and van Yperen, N.W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the role of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), pp. 368-84.

Klein, K.J., & Knight, A.P. (2005). Innovation Implementation; Overcoming the Challenge. *Current directions in psychological science*, 14(5), pp. 243-246.

Klein K.J., Sorra J.S.(1996). The challenge of innovation implementation. *Academic Management Review*, 21(4):1055–80.

Manz, C. C., Bastien, D. T., Hostager, T. J., & Shapiro, G. L. (1989). Leadership and innovation: A longitudinal process view. In A. H. Van de Ven H. L. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies* (pp. 613–636). New York: Oxford University Press.

Marcy, R.T. (2015). Breaking mental models as a form of creative destruction : The role of leader cognition in radical social innovations. *The Leadership Quarterly*, 26, pp. 370-385.

McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management : organizational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), pp. 86-97.

McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organization Studies*, 25(8), pp. 1389–1412.

Miles, J., & Gilbert, P. (2005). *A handbook of research methods for clinical & health psychology*. Oxford, *University Press*.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation; what it is, why it matters and how it can be accelerated. *Oxford, Skoll centre for social entrepreneurship, working paper*.

- Mumford, M.D. (2002). Social innovation : Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14, pp. 253-266.
- Nijenhuis, K. (2015). Impact Factors For Innovative Work Behavior in The Public Sector. The case of the Dutch Fire Department. *University of Twente*.
- Nylund, M. (2013). Toward creativity management : idea generation and newsroom meetings. *International Journal on Media Management*, 15, p.197-210.
- Punch, K.F., (2014). Social Research. Quantitative & Qualitative Approaches. London, SAGE Publications Ltd.
- Rainey, H. G. (2014). Understanding and Managing Public Organizations. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
- Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T., & Sardessay, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp. 142-150.
- Rickards, T. (1985). Stimulating innovation : a systems approach. *London : Frances Pinter*.
- Saleh, S.D., & Wang, C.K. (1993). The management of innovation : Strategy, structure, and organizational climate. *Transactions on engineering management*, 40(1), pp.14-21.
- Shamir, B., & Howell, J.M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 257–283.
- Stake, R. (1995). The art of case study research. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Sternberg, R., & Lubart, T. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3–15). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Swanson, E. B. (1988). *Information System Implementation*, Irwin, Homewood, IL .
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), pp. 587-605.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Van der Voet, J., Kuipers, B.S., & Groeneveld S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), pp. 842-865.
- Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., Venkataraman, S., (1999). The Innovation Journey. *Oxford Univ. Press, New York*.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory : An Assesment. *Public Administration Review*, 63(2) pp. 214-228.

Van Wart, M. (2008). Leadership in public organizations: An introduction. Armonk, New York: M.E. Sharpe.

Waldman, D.A., & Bass, B.M. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(2), pp. 169-180.

Wilson, J. (1989) Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It. *Basic Books, New York, NY*.

Zain, M. M. (1995). Innovation implementation in Malaysian firms: process, problems, critical success factors and working climate. *Technological innovation*, 15, pp. 375-385.

Officiële documenten

BrandweerNederland (2010). De Brandweer over morgen, strategische reis als basis voor vernieuwing, *Drukmotief b.v.*

BrandweerNederland (2012). Brandweer 2012-2016; Strategisch Meerjaren Onderzoeks- en Innovatieprogramma, *Drukkerij Haarmans*.

NVBR (2012). Mensen bij de brandweer: in verbinding, in beweging en veilig! Visie op HRM en leiderschap, *Drukkerij Haarmans*.

Bijlagen

Interview leidinggevende

Introductie

1. Wat is uw functie binnen deze organisatie?
2. Hoe lang werkt u al voor de brandweer?

Idee generatie

3. Hoe stimuleert u de werknemers om met innovatieve ideeën te komen?
4. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist tijdens het genereren van ideeën?
5. Over het algemeen, hoe zou u uw rol omschrijven tijdens het genereren van ideeën?
6. Hoe stimuleert de organisatie de werknemers om met innovatieve ideeën te komen?
7. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op het genereren van ideeën?
8. Hoe zou de organisatie dan moeten veranderen om het genereren van ideeën beter te laten verlopen?

Implementatie

9. Wat kunt u doen om innovatieve ideeën te implementeren?
10. Wat hebben de werknemers nodig om innovatieve ideeën te implementeren?
11. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist om het implementeren van iedereen te ondersteunen?
12. Is de manier van leiding geven anders tijdens de implementatie dan tijdens het genereren van ideeën? Zo ja, waarom?
13. Over het algemeen, wat is uw rol tijdens de implementatie?
14. Welk beleid/richtlijnen hanteert de organisatie voor het implementeren van ideeën?
15. Tegen wat voor problemen loopt u zoal aan tijdens de implementatie van innovaties?
16. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op de implementatie van innovaties?
17. Wat zijn belemmerende factoren binnen de organisatie ten aanzien van de implementatie van innovaties?

18. Hoe/wat zou de organisatie moeten veranderen om het implementeren beter te laten verlopen?

Concluderende vragen over innovatieproces

19. Over het algemeen, hou zou u uw rol omschrijven tijdens het hele innovatieproces?

20. Over het algemeen, hoe moet een leidinggevende zich gedragen voor het stimuleren van innovatie binnen deze organisatie?

21. Over het algemeen, wat kan er verbeterd worden binnen de organisatie om het innovatieproces beter te laten verlopen?

Interview innovatieve werknemer

Introductie

1. Wat is uw functie binnen deze organisatie?
2. Hoeveel jaar werkt u al voor de brandweer?
3. Kunt u mij iets vertellen over de innovatie die u bedacht heeft en hoe het proces van bedenken tot implementatie verliep?

Idee generatie

4. Hoe stimuleert uw leidinggevende u bij het genereren van ideeën?
5. Wat zou een leidinggevende moeten doen bij het genereren van ideeën? Wat is de beste manier van leiden binnen deze fase?
6. Over het algemeen, hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven binnen deze eerste fase van het proces?
7. Hoe heeft u de structuur van de organisatie ervaren binnen deze eerste fase? (Belemmerend of juist niet?)
8. Hoe zou de organisatie, of het proces binnen de organisatie, moeten veranderen om het genereren van ideeën beter te laten verlopen?

Implementatie

9. Wat heeft u nodig om een innovatief idee te implementeren?
10. Wat doet uw leidinggevende om u te supporten/ondersteunen bij het implementeren van ideeën?
11. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist bij het implementeren van ideeën?
12. Wat zou uw leidinggevende kunnen veranderen om de implementatie van innovaties beter te laten verlopen?
13. Welke problemen waren er tijdens de implementatie van uw innovatie?
14. Hoe heeft uw leidinggevende dit op opgelost?
15. Over het algemeen, hou zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens de implementatie? (Tevreden over?)
16. Welk beleid/richtlijnen hanteert de organisatie ten aanzien van het implementeren van innovatieve ideeën?
17. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op het implementeren van ideeën?
18. Wat houdt de implementatie van ideeën tegen binnen deze organisatie? (Belemmerende factoren)

19. Hoe zou het proces/de organisatie moeten veranderen om de implementatie van ideeën beter te laten verlopen?

Conclusie

20. Hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens het hele innovatieproces?

21. Hoe zou u de support, faciliteiten and benodigdheden omschrijven tijdens het hele innovatieproces?