
***The role of leadership at the implementation
of innovations at the Netherlands Fire
Service***

Name: Jan-Willem Kielstra

Student number: S1346547

Date: 24-08-2016

Master Business Administration, track Human Resource Management

1st supervisor: Dr. A.C. Bos-Nehles

2nd supervisor: prof. dr. T. Bondarouk

External supervisor: A. Koper

UNIVERSITY OF TWENTE.

Acknowledgements

After doing my Bachelor thesis in the HRM track I was convinced that my Master thesis would be about a HRM topic. The reason for this is that I always was fascinated by the phenomenon of motivating and stimulating employees in an organization which results in a good operating company. This year I was very interested in how leadership can play a role in the innovation process at the Netherlands Fire Service. I am glad to present you this Master thesis and I hope that I can make the next step in my career after finishing this project.

First of all, my special thanks go to my first supervisor Anna Bos-Nehles for her support and facilitation during my project. With her help I was able to do an internship at the Netherlands Fire Service and due to her flexibility and professional feedback I could finish my thesis in the current status. I also want to thank the Netherlands Fire Service and the IFV for giving me the opportunity to do my Master thesis at their organization. Especially I would like to thank my internal supervisor at the IFV, Arnout Koper. I am grateful for his support, his provision of contacts and his professional feedback on my thesis. I would also like to thank Tanya Bondarouk for joining my project as second supervisor and her revision of this thesis. Lastly, special thanks goes to the employees of the Netherlands Fire Service who were open for participation during my research.

Abstract

The implementation of innovations is often a difficult task for many organizations. According to the theory innovation can be seen as a process and it is found that the most critical point is the transition between idea generation and implementation. This is also the case for the Netherlands Fire Service, which is a public organization with bureaucratic characteristics. Leadership can play a crucial role by enhancing the transition. They can enhance this by possessing some specific behavior types and there are some leadership behaviors which enhance the different phases of this process. Besides leadership behaviors, leaders may adopt a specific role which fosters the process. Therefore, this study investigates what the best leadership behaviors are to support the implementation of innovations at the Netherlands Fire Service. This study uses semi-structured interviews, secondary data and documentation analysis to investigate which leadership behaviors support the implementation of innovations at the Netherlands Fire Service. This study showed that open mindedness, organizing feedback, providing autonomy, raising expectations, building trustful relationships and providing network are appropriate leadership behaviors during the idea generation phase. For the implementation it is essential that leaders provide autonomy, support and stimulate innovation, provide resources and promote the idea/lobby. This research provides new theoretical insights into how leadership behavior can support the implementation in one specific context. The practical value is that leaders at the Netherlands Fire Service can use the results for improving their behavior on the work floor and enhance the implementation of innovations. Future studies should focus on leadership to make the results more valid.

Table of Contents

1. Foreword	6
2. Introduction	7
3. Literature review	11
3.1 The innovation process	11
3.2 Innovative Work Behavior (IWB)	13
3.3 Leadership behavior	15
3.4 Leadership and innovator roles	17
3.5 Organizational context: public sector	18
3.6 Theoretical model	19
4. Methodology	22
4.1 Research type	22
4.2 Units of analysis	22
4.3 Data collection	23
4.4 Documentation analysis	23
4.5 The interviews	24
4.6 Operationalization	24
4.7 Secondary data	25
4.8 Data analysis	25
5. Results	27
5.1 Leadership at the Netherlands Fire Service	27
5.2 Leadership during the idea generation	28
5.2.1 Leadership behavior idea generation	28
5.2.2 Leadership role idea generation	30
5.3 Leadership during the implementation	32
5.3.1 The problem of implementation	32
5.3.2 Leadership behavior implementation	33
5.3.3 Leadership role implementation	35
5.3.4 Implementation policies/practices and problems	36
5.3.5 Restraining factors for the implementation	36
5.3.6 Points for improvements	37
5.3.7 The problem of different safety regions	39
5.4 Leadership and the organizational context	40
5.4.1 Organizational structure and idea generation	40
5.4.2 Organizational structure and implementation	41
5.5 Summary of results	42
6. Discussion	44
6.1 Leadership at the Netherlands Fire Service	44
6.2 Leadership during the idea generation	44
6.3 Leadership during the implementation	45
6.4 Organizational context	46
6.5 Theoretical implications	47
6.6 Practical implications	48

6.7 Limitations and suggestions for future research	49
7. Conclusion	50
References	51
Appendices	58

1. Foreword

In the first instance, this research was specifically focused on social innovations at the Netherlands Fire Service. Social innovations are “*new ways to address unmet social needs*”(Leadbeater, 2007, p.2). Social innovation is about organizing interpersonal activities or social interactions for people (Mumford, 2002). Examples of outcomes and profits are better organization forms, new skills for management, realizing excellent (labor) relations and co-creation, which means that management also includes other people in the process of innovation (Volberda et al., 2013). Those outcomes appear at both the organizational level and the societal level. We agreed, in consultation with the supervisors at the university and at the Netherlands Fire Service, that social innovation could be applied to this research. However, after doing the interviews, it appeared that the people in the organization only deal with (normal) innovations which we all know from the scientific literature. The concept of social innovation is not (yet) observable in the organization. Therefore, this study only mention social innovations in the introduction and after this section we take distance from this concept and move on to the general definition of innovations, which can be defined as a new idea, method or device; a novelty (Kuczmarski, 2003).

2. Introduction

The Netherlands Fire Service places much emphasis on social innovation. Their ultimate goal is to make innovation part of the operations of the different fire brigade regions (Innovatie, Brandweer Nederland). Social innovation was one of their core themes for 2015 where they organized a so called 'innovation table' for this topic on November 18th, the national day of social innovation in the Netherlands. Although social innovation is important for them, they encounter some problems. Research has shown that there are some restrictive factors with regard to innovation inside the fire brigade: a lack of competitive pressure, the current organization structure, conservative attitude of leaders and colleagues, a lack of appreciation, exclusion of the work floor in innovative processes, a lack of financial resources and uncertainty about the future vision and goals (Nijenhuis & Borninkhof, 2015). Those factors are restrictive for a good implementation of social innovation at this organization. Although social innovation happens all around us, many promising ideas are born, but blocked by vested interests or otherwise marginalized (Mulgan et al, 2007). One of the reasons for the lack of implementation of social innovation in public organizations such as the Netherlands Fire Service is the absence of competitive pressures that drive innovation in commercial markets. As a result, the implementation of many social innovations still fail. Sometimes there are good reasons for this failure such as a new idea may be too expensive, not good enough compared to the alternatives or flawed by unforeseen side-effects. But Mulgan et al (2007) think that many ideas are failing because of the lack of adequate mechanisms to promote them, adapt them and then scale them up.

The innovation process is a step-wise way that describes how social innovation can be implemented in an organization. The existing literature agrees with each other that innovation can be seen as a process which consist of different steps or phases (Boer & During, 2001) . Rickards (1985) states that innovation is a process in which "*new ideas are put into practice*" (p.10). Waldman and Bass (1991) uses these four steps, which are generally accepted in the existing literature: idea generation, idea realization, diffusion and successful innovation. This research builds further on the study of Nijenhuis (2015), and the phases which were used in his study are also the guideline for this research: idea generation and implementation. He found out that within the Netherlands Fire Service the generation of ideas was stimulated, but the championing and realization (implementation) of ideas were restrained by several factors which we just called. To build further on this research we want to find out what can be improved in order to get ideas implemented in the organization.

The goal of the innovation process is to implement a successful innovation in the organization. In the present age of rapid change, organizations are engaged by their environment to behave innovatively to stay competitive, and to lead the change process itself. Within the Netherlands Fire Service, it is found that the implementation of innovations can be a problem due to the reasons found by Nijenhuis (2015). Often ideas are generated, but it appears that those ideas do not get the needed attention to implement them eventually. This is not rare, because the Netherlands Fire Service is a public organization, which is characterized by a bureaucratic structure which does not foster the implementation of innovations. Another barrier for implementation of innovations at organizations in the public sector is the risk averse culture

(Mulgan & Albury, 2003).

In order to implement innovation successfully, organizations rely on their employees for the innovations inside their organization (Ramamoorthy et al., 2005). Therefore individuals should come up with innovative ideas and be open minded for innovation. In the literature this is also called innovative work behavior (IWB). According to Farr and Ford (1990) IWB is the individual's behavior that aims to achieve the initiation and intentional introduction of new and useful ideas, products and procedures. IWB is also described along different phases/dimensions/tasks. According to Scott and Bruce (1994), IWB in the workplace can be described as complex behavior consisting of a set of three different behavioral tasks : idea generation, idea promotion and idea realization. So, the dimensions of IWB are comparable to the different phases of the innovation process. It is found that employees who engage in such behaviors are likely to benefit the organization, the group or even individual employees to perform their job more effectively (Ramamoorthy et al., 2005). Thus we can state that the IWB of employees is a means to deliver or enhance the implementation of (social) innovations in the organization.

Multiple studies have found that leaders have a powerful source of influence on employees' work behaviors (Yukl, 2002; Janssen & Van Yperen, 2004; De Jong & Den Hartog, 2007). This is also the case for innovative behaviors. Therefore, influencing the IWB of employees and simultaneously guiding the organization through the innovation process can be reached by strong leadership. This is also one of the innovation problems at the fire brigade: conservative attitude of leaders. Nijenhuis and Borninkhof (2015) found that many fire fighters experienced reticence from their supervisor when they came up with innovative ideas. Another problem that can arise is that leaders may use one style/behavior for all these phases although some phases might require different leadership styles/behaviors. De Jong and Den Hartog (2007) found out that some phases require different behaviors from the leaders. The role of leadership is very important for the generation and implementation of socially innovative ideas, especially when the ideas leads to great opposition from powerful others (Marcy, 2015). Evidence from the past make clear that many social innovations would not have come to pass without effective leadership (Marcy, 2015). An example of an effective tactic for social innovators to implement ideas is the enlistment of, and collaboration with, elites in the social system they live in (Mumford, 2002). Such tactics for leadership depends on the degree of social innovation, which can be incremental or radical. Collaboration with elites is not a matching tactic for a radical social innovator, because when the ideas conflicts with those of the elites, more radical social innovators have to appeal directly to the public in order to disseminate their ideas (Marcy, 2015).

This study is focused on the behavior of leaders. Existing literature mainly focuses on different leadership styles (Johnson & Dipboye, 2008; Zareen et al., 2015), but for this research it is difficult to use those styles because we want to get a complete picture of how the leader should behave. It might occur that some behaviors cannot be classified to one of the styles and this research assumes that these styles are static in nature. Therefore the behavior of leaders is taken as the base of this research. Different behaviors should be used in the different phases of the innovation process. As said, De Jong and Den Hartog (2007) distinguish different leadership behavior for the idea generation and application phase. These leadership behaviors are especially focused on stimulating innovation in the organization. Some examples are: providing

vision, delegating, support for innovation and recognition. The research of de Jong and Den Hartog (2007) was done at small knowledge-intensive service firms in the profit sector. We do not know yet which leader behaviors stimulate innovation in a big public organization operating in a different context and therefore different leader behaviors might be needed. There are some differences for leadership between the public and private sector. Public organizations face many challenges in aiming to provide high standard services while operating with strictly limited resources. That is one of the major differences between the two sectors: the resources needed to cope with increased demands have been far less available in the public sector. Thus, people with a leading role in the public sector have to manage with what they have got (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005). It has already been studied that there were behavioral differences between public and private managers despite (Andersen, 2010). However this study is especially focused on leadership behavior, which was not the case at the study of Anderson (2010), who took different leadership styles as determinants of leadership behavior. Thus, this study investigates what leadership behavior is appropriate for enhancing the implementation of an organization in the public sector and then looks for differences with the private sector (for example the study of De Jong & Den Hartog, 2007).

The context of the fire brigade can shape the behavior of leaders and the degree of innovation in the organization. If we look at the organizational structure, Burns and Stalker (1968) found evidence that organic organizations with a low degree of formal structure were more innovative than mechanistic or more formally-structured organizations. The organizational structure of the fire brigade was one of the restrictive factors for innovation, since Nijenhuis and Borninkhof (2015) found that there are many rules and procedures and that the decision-making in the organization is very slow. They also found that the organizational culture may play a leading role in determining the types of leader behavior (Waldman & Bass, 1991). The culture at the fire brigade is very conservative : many employees think the conservative attitude of the leaders is restrictive towards an innovative workplace (Nijenhuis & Borninkhof, 2015). So, these contextual factors can be regarded as disadvantages for the implementation of social innovation at the fire brigade and can have an influence on the leadership behavior.

Research goal

The main problem of this research is the implementation of innovations at the fire brigade which is characterized by a bureaucratic structure and a conservative culture. The goal of my research is to find out how a leader should behave to implement innovations at the Netherlands Fire Service. Most researchers focus on the different styles of leadership (transformational, transactional and administrative) in this context (van Wart, 2003), but this study wants to find out what is the most appropriate behavior of the leader that encourages employees to implement innovative ideas. It can be considered that a leader behaves differently when it comes to idea generation then when it comes to the implementation of these ideas. For example, in the first phase the leader needs to stimulate open-mindedness and in the Implementation phase the leader needs to be a provider of resources and rewards (De Jong & Den Hartog, 2007). Therefore, this is the research question of my master thesis :

“What are the best leadership behaviors to support the implementation of innovations at the Netherlands Fire Service?”

Some sub questions are created in order to answer the research question. These sub questions are made to see the difference and the connections between the different phases of the innovation process:

- Which leadership behaviors support the idea generation at the Netherlands Fire Service?
- Which leadership behaviors support the implementation at the Netherlands Fire Service?
- What are the similarities and differences between the phases with regard to leadership behavior?

The theoretical relevance of this research is that existing literature about implementation of innovations and leadership will be confirmed or preferably extended. Much is written about the transition between idea generation and implementation. This research wants to extend this literature by finding out how leaders can positively influence this transition by behaving in such a way that innovations get implemented in the organizations.

The practical relevance of this research is that organizations and people with a leading role within the organization can learn from the results of this study. When organizations struggle with the implementation of innovations, it can use the leadership behaviors which are found in this study to positively influence this implementation.

3. Literature review

3.1 The innovation process

As already mentioned, many researchers see innovation as a process. For example, Tidd et al. (2009) describe innovation as : *'the process of turning ideas into reality and capturing value from them'* (p.19). This process can be described along different phases. Waldman and Bass (1991) distinguish the following phases : Idea generation, Idea realization, Diffusion and Successful innovation. Ideas can be generated by creative individuals or managers. The idea realization starts when the original idea has been changed into a product or process. When the innovation is in the diffusion phase, it reaches the marketplace or has become embedded into organizational practice. The innovation can be seen as a success when it is associated with the achievement of organizational goals (Waldman & Bass, 1991). For this research we distinguish between idea generation and implementation, based on the model of Janssen et al. (1997). They regard innovation as a four-stage process (problem recognition, idea generation, idea promotion and idea realization) and state that for the first two phases 'creativity-oriented work behavior' is required and for the last two phases 'implementation-oriented work behavior' is required. Therefore, we want to make a clear distinction between these two behaviors and use the two phases idea generation and implementation as the base of this research. In addition, existing literature also states that different leadership behaviors is required for these phases and that is also the main goal we want to explore. Some background information about these phases will be elaborated now.

Idea generation

The first phase of the process, the idea generation phase, can simply be characterized as developing a design or proposal of the innovation (Tushman, 1977). The generation of an idea in a formal or informal proposal for commitment of resources requires the knowledge of a need and a acceptable ways to meet this need. Ideas often come up when present alternatives do not meet the needs (Utterback, 1971). This phase includes searching for new opportunities to improve the current product or process through thinking about them in an alternative way and combine them with the information and characteristics of the existing concepts (de Jong & Den Hartog, 2010). Kanter (1988) describe this as kaleidoscopic thinking, which he mentioned as the process of rearranging already existing pieces into a new whole. Every innovation process includes generating and selecting opportunities or ideas. The success of generating these ideas in innovation usually depends on the quality of the best opportunity identified. Most organizations prefer 99 bad ideas and 1 excellent idea than 100 average or good ideas, when it comes to innovation (Girotra et al., 2010). Ideas can be generated by groups or by individuals themselves. It appeared that brainstorming, which is a technique for idea generation, in groups yield fewer ideas than when the same number of individuals are brainstorming alone (Mullen et al., 1991). A possible explanation for this phenomenon is that some individuals are unwilling to state some of their ideas in groups because they are afraid of being negatively judged (Utterback, 1971). Some factors which promote innovation in a group environment are : a collaborative leadership style, cohesiveness between team members, group longevity and an organic group structure (McAdam & McClelland, 2002). Some facilitators of group innovation are : a clear vision, participative safety, climate for excellence in task performance and the

company provides practical support for innovation (West, 1990).

According to the literature, a concept which is often related to idea generation is creativity (Nylund, 2013, McAdam & McClelland, 2002). Creativity is seen as a requirement for coming up with ideas. It is *“the ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task restraints)”* (Sternberg & Lubart, 1999, p.3). Creativity is most of the times important to find a good idea which satisfies an unmet need and it is important that the organization supports this phase.

Implementation

Van de Ven (1989) states that the implementation phase begins when application and adoption activities are carried out for an innovation. When the innovation is created, the next step is to introduce the innovation to the market. So, in the case of this study it is the phase when the (social) innovative idea is developed and has to be implemented in the organization. For example, this can be a new organization form. According to Swanson (1988) the implementation phase can be seen as a bridge between design and utilization. It is the most important phase in the innovation process and most failures occur during this phase (Cozijnsen et al., 2000). It is important to notice that there is a fundamental distinction between adoption and implementation: individuals, teams and organizations often adopt innovations but fail to implement them successfully (Klein & Knight, 2005). The innovation is adopted when the organization decides to use an innovation. The implementation of the innovation, in contrast, is called the transition period in which individuals become increasingly skillful, consistent, and committed in their use of the innovation. So, the innovation fails because it is not used with the consistency, skill and care required to achieve the expected benefits (Klein & Knight, 2005).

Klein and Sorra (1996) developed an innovation implementation framework which formulates the antecedents of the implementation of innovations. They also state that the implementation is a very important aspect for organizations and they see it as *“the critical gateway between the decision to adopt the innovation and the routine use of the innovation”* (p. 1057). The framework states that implementation effectiveness, or the consistency and quality of innovation use, is a result of two aspects: organizational implementation policies and practices (IPP) and individual climate perceptions. IPP are the formal strategies organizations utilize to transform the innovation into real usage. There is a wide variety of such IPP, for example: training available to teach employees to use the innovation, provision of technical assistance to users of the innovation, and the availability of rewards for innovation use. The implementation climate is characterized as the extent to which members of the organization perceive that an innovation is expected, supported, and rewarded by their organization. The researchers state that IPP are the antecedents of climate, while the individuals' perceptions of the climate allocate meaning to the policies and practices. Line managers play a crucial role in this framework because they can develop such practices and should take care that the practices are used effectively. Besides, they have the ability to create an implementation climate. The role of the line manager/leadership will be elaborated later on in this section.

Klein and Knight (2005) found out why the implementation of innovations is often difficult: many innovations are imperfectly designed, decisions to implement an innovation are usually made by persons higher in the hierarchy than the innovation's targeted users, organizational innovations require individuals to change their roles and norms, implementation is time consuming and

expensive, the organization is a stabilizing and familiar force. These reasons show that the implementation phase is the most critical in the process. This is confirmed by Mulgan et al. (2007) who stated that organizations lack adequate mechanisms for ideas to promote them and spread them among the employees. Van De Ven (1986) mentioned four types of problems which arise during the implementation phase, namely the human problems (managing resistance from the work floor), the process problems (converting new ideas into profitable operation), the strategic problems (knowledge management) and lastly the structural problems (managing relationships between functions). This research wants to identify which type of problems arise during the implementation phase at the Netherlands Fire Service and then connect these problems with a specific leadership behavior. This means that this study wants to explore which leadership behavior is appropriate and able to solve these problems. Zain (1995) made different categories of the main problems during the implementation phase, which are knowledge problems, general problems, technical problems and market problems. Organizations who were focused on innovation had more technical problems and less innovation-active organizations had more human problems. Klein & Knight (2005) further stated that there are four critical factors for a smooth implementation process besides the IPP and the organizational climate for innovation: managers' support for innovation, the availability of financial resources, organizations need to have a learning orientation and managerial patience which is a long-term orientation. Zain et al. (2002) add more favorable factors for a successful implementation of innovation to the just mentioned ones: management openness to new ideas, well designed project schedule, awareness of the importance of innovation for organizational survival, adequate monitoring and feedback, appropriate leadership style, progressive corporate culture, and organizational adaptability.

To summarize the idea of the innovation process, we can state that innovations do not simply pop up in an organization, but they follow a kind of path with different phases. It starts with the idea generation where the initial 'framework' of the innovation is shaped. This phase is followed by the implementation phase, where the idea gets 'real' into the organization. This means that the organization adopt the innovation, but also implement the innovation.

3.2 Innovative Work Behavior (IWB)

To successfully implement an innovation in an organization it is essential that the organizations' employees are committed and willing to help with this implementation. Therefore organizations desire that their employees behave innovatively, which is in the literature mentioned as Innovative Work Behavior (IWB), to support the innovation process.

The concept of innovative work behavior is widely described in the existing literature by different researchers. Kleysen and Street (2002) see innovative behavior as "*all individual actions directed at the generation, introduction and or application of beneficial novelty at the organizational level*" (p.285). They meant with beneficial novelty the development of new product ideas or technologies or for example changes in administrative procedures aimed at improving work relation (social innovation). Bos-Nehles and Janssen (2015) used in their study the definition of Janssen (2000), who defines innovative work behavior as "*individual intentional behaviors to produce and implement new and useful ideas explicitly intended to benefit the individual, group or organization.*" (p.18). This definition suggests that IWB is more than only

being creative as an individual, it is also essential that this creativity get an appropriate continuation.

To build further on the research of Nijenhuis (2015), we use his definition of individual innovative work behavior as directive for this study. He defines individual innovative work behavior (IWB) as : *“all individual actions directed at the generation, processing and application/implementation of new ideas regarding ways of doing things, including new product ideas, technologies, procedures or work processes with the goals of increasing the effectiveness and success of organizational processes”* (p.13). Following this definition means that individuals should not only come up with new ideas and developing the desire and behaviors to implement them, but also be open minded for adopting other’s ideas rather than be resistant to them. This definition tackles one of the restrictive factors for IWB found at the Dutch Fire Service: conservative attitude of leaders and colleagues towards innovation.

The IWB process/dimensions

The concept of IWB is quite similar to the innovation process already described in this section: it is also regarded as a process and this process consists of multiple phases/dimensions. Scott and Bruce (1994) consider IWB as a process and distinguish between the idea generation, idea promotion and idea realization phase. According to them IWB can be characterized as discontinuous and interrelated behaviors where individuals are most likely involved in any combination of these activities at any one time. Employees are in daily contact with process and products and discover potential improvements and opportunities for new developments, therefore they are the initiators of innovation. However, this innovation only occurs if employees show a certain behavior (innovative behavior), which means activities aimed at generating and implementing ideas (Bos-Nehles & Janssen, 2015).

De Jong and den Hartog (2010) stated that IWB comprises four potential dimensions: the opportunity exploration, generation, championing and implementation of ideas. These dimensions/phases build on each other, but they are also iteratively connected by feedback loops. For example: the promotion of an idea may lead to new opportunities and the implementation process may lead to new ideas. Therefore these tasks do not follow a linear sequence (Dorenbosch et al., 2005). Messmann and Mulders (2012) add a fifth necessary innovation phase to the innovation development process, which they called the reflection. Research showed that reflecting on ideas, strategies and outcomes enhances the whole process of innovation development (Muller et al., 2009). This phase is also important for the improvement of employees’ professional performance.

As already mentioned, this research uses the phases idea generation and implementation, which is most comparable to the model of Scott and Bruce (1994). This model makes a clear distinction between the three phases without any overlap between them. The idea promotion phase is skipped, because this research specifically wants to find out what is necessary to implement innovative ideas. Although the model of De Jong and den Hartog (2010) hypothesize that there are more than three dimensions, this model lack empirical evidence regarding their validity and multiple dimensions of the IWB construct did not found support in this study. De Jong and den Hartog (2010) concluded that *“Evidence for the distinctiveness of the four dimensions was, however, weak, suggesting that IWB is one-dimensional”* (p.23).

3.3 Leadership behavior

To guide the innovation through the process and encourage employees to behave innovatively (IWB), it is important that there are some persons with a leading position in the organization who have the responsibility to fulfill these tasks. Leadership is found to be an essential factor influencing this process and IWB.

De Jong and Den Hartog (2007) define leadership as : *“the process of influencing others towards achieving some kind of desired outcome”* (p.44). Multiple studies are done to find the link between leadership and innovation. Leadership is proposed as one of the most influential predictors of innovation (Manz et al., 1989; Mumford et al., 2002). The concept of leadership has been researched from different perspectives : leader traits, leadership styles and behaviors. Many of the studies on leadership focused on different leadership styles. The literature distinguishes between three main styles of leadership : transformational, transactional and Laissez-faire style. The transformational style focuses on inspiring the followers and on transformation of their values and beliefs (Johnson & Dipboye, 2008). In the transactional style of leadership, leaders closely monitor their followers and motivate them with rewards when they perform well. Therefore, employees try to work hard to achieve the goals (Ashforth & Humphrey, 1995). The Laissez-faire style of leadership implicates that leaders delegate full decision-making authority to followers by giving them guidance and related support to make them more involved in the tasks and motivate them for organizational performance. According to the study of Zareen et. al (2015), all of these three leadership styles have a significant positive impact on the motivation of employees. There is a growing interest in the influence of transformational leadership on creativity and innovation. Transformational leaders *“seek to transform followers’ personal values and self-concepts, and move them to higher level of needs and aspirations”* (Jung, 2001, p.187). Research showed that transformational leadership has a significant positive association with organizational innovation. It is found that transformational leaders not only promote innovative activity within the organization but also have an impact on the success of the innovations (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Although these styles are a good classification for different leaders, this study is focused on the behavior of leaders which can be classified along other aspects.

De Jong and Den Hartog (2007) did research to leadership behavior at the two different phases of the innovation process which are also used in this study: the idea generation and the application. They identified 13 different leadership behaviors which encourage the innovative behaviors of employees at one of these phases. Intellectual stimulation, stimulating knowledge diffusion and task assignment are found to be especially important at the idea generation phase. Organizing feedback, rewards and providing resources are essential for the application phase. These different leadership behaviors are appropriate to solve the process problems mentioned by Van de Ven (1986), because these behaviors manage ideas into good currency so that they are implemented and institutionalized in the organization. Lastly, the leadership behaviors found to be useful for both phases are: innovative role-modeling, consulting, delegating, support for innovation, organizing feedback, recognition and monitoring.

Leadership behavior in the public sector

In public organizations leadership is just as much needed as in other organizations. There are multiple studies who showed that the specific characteristics of public organizations make the

implementation of change distinct from the private sector (McNulty & Ferlie, 2004; By & Macleod 2009). Therefore leadership is maybe even more important in these kinds of organizations. It is the process of increasing the effectiveness of individuals and at the same time maintaining their motivation, job-related satisfaction and other forms of psychological well-being. This is the only way to achieve the government's multifaceted objectives for the public sector (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe). The role of leadership is more difficult nowadays. This is especially the case for public sector leaders because the public has today more accessibility to view leaders through the media attention, the Internet, and greater levels of public awareness (van Wart, 2003). Another difficulty for leaders in public organizations is that those organizations are often large bureaucracies who want to perform their core tasks with stability and they are resistant to change or disruption of these tasks (Wilson, 1989). Leadership in the public sector is also called administrative leadership, which implies that *"leadership is a composite of providing technical performance, internal direction to followers, external organizational direction-all with a public service orientation"* (Van Wart,2003, p.221).

Van Wart (2008), whose research was focused on public organizations, maps different leadership behaviors into three groups: task-oriented, people-oriented and organization-oriented behaviors. Actions belonging to the task-oriented behaviors are monitoring and assessing work, operations planning, clarifying roles and objectives, informing, problem solving, delegating, and managing innovation and creativity. The people-oriented behaviors are *"consulting, planning and organizing personnel, developing staff, motivating, building and managing teams, managing conflict, and managing personnel change"* (p.210). The organization-oriented behaviors include: strategic planning, articulating the mission and vision of the organization, scanning the environment, performing general management functions such as human resources and budgeting, decision making, and management of organizational change. Although managing innovation is an task-oriented behavior, De Jong and Den Hartog (2007) proved that managing the innovation process requires also people- and organization-oriented behaviors from leaders. This is confirmed by Borins (2002), who also explored the relationship between leadership behavior and innovation. The research focused on the public sector and bottom-up innovations. He found, based on multiple case studies, that different leadership behaviors were ascribed to support innovation in an organization. These include establishing clear organizational goals that encourage staff achieve in innovative ways, establishing innovation awards and providing informal recognition for innovators, consultation with staff, relaxing constraints upon innovators, protecting innovators by ensuring that their projects have a fair chance to show whether they work, and providing the resources the innovators need. The last one, providing resources, include giving the innovators time to work on their idea. This can involve a reduction in their other responsibilities inside the organization. Another resource which should be provided is money which is needed to cover the costs of the project (Borins, 2002). So, he also showed that the innovation process requires some people- and organization- oriented behaviors from leaders. Establishing clear organizational goals can be regarded as an organization-oriented behavior in which he tries to move the organization to a next level. Providing informal recognition, consultation, relaxing constraints, protecting innovators and providing resources can all be regarded people-oriented behaviors. These kinds of behaviors are namely focused on motivating and developing the employees who are engaged by the innovation process.

3.4 Leadership and innovator roles

When an idea for innovation is generated or already implemented, there often appears a massive resistance and this results in different types of conflict. This resistance might partly come from ignorance and partly from unwillingness of the employees that are passively affected by or actively engaged in the innovation. These different kinds of resistance can be overcome by a person who manages (people-oriented behavior) the conflicts (Hauschildt & Kirchmann, 2001). This management of innovation requires a person who commits himself with enthusiasm and self-motivation to the new product or process idea. Such a person may not necessarily have been officially assigned to the innovation process, but (s)he has to show a high personal involvement in the project and often manages the project in addition to their official organizational position (Gemunden et al., 2007). It is found that certain characteristics of the project leader strongly influence the success of innovative projects (Elkins & Keller, 2004). Besides being the project leader, the person with a leading role can also adopt an innovator role to foster the idea generation and implementation of an innovation. One of these roles which is distinguished by many researchers in the existing literature is the role of champion. Champions are individuals who informally emerge in an organization and decisively contribute to the innovation by actively and enthusiastically promoting its progress through the critical innovation stages (Howell et al., 2005). Van de Ven et al. (1999) describe three contributions/activities of the champion. First, champions can significantly affect the way resources and power are distributed internally, also strategic moves and performance over time. Second, the champion can be an important determinant of internal organizational consequences, such as the speed of the progression of an employees' career. Lastly, the champion fosters cross-functional communication within firms and stimulate debate between those people that can facilitate effective decisions in innovation projects. So, this champion role should take care of guiding and implementing the innovation through the organization. The overall conceptualization of a champion is the person who sells the idea and obtains stakeholders' support. Chakrabarti and Hauschild (1989) extends this definition: they state that championing also involved steering the goal formation process by evaluating ideas in terms of their fit with organization strategy, motivating and explaining other employees to get involved in the innovation process, and take care of opponents by managing through the firm's power centers.

Another insight is that the innovation process should no longer be driven by one person, but by four persons who should work together. Gemunden et al. (2007) describes these four persons, which they called promoters, in their study. The first one is the power promoter, which is described as the person with the necessary hierarchical power to drive the project, to provide needed resources, and to help to overcome any troubles that can arise during the whole innovation project. The expert promoter is the second role: this is the person who has the specific technical knowledge to guide the innovation through the process. Third, the process promoter is the person who derives his influence from organizational know-how and intra-organizational networks. This person ensures that the power promoter and the expert promoter are connected to each other and has the necessary skills to bring together the people for the innovation process. The last innovator role includes the relationship promoter. This person has strong personal ties inside the company, but also outside the organization with customers and suppliers. Gemunden et al. (2007) summarizes these roles based on the type of barriers they help to overcome and the type of power bases on which they ground their influence: *'Thus, the*

power promoter helps to overcome barriers of will, mainly by his legal power and his access to resources, the expert promoter helps to overcome barriers of ability by his expert knowledge, the process promoter helps to overcome bureaucratic and internal administrative barriers by means of his internal organizational networks, and the relationship promoter helps to overcome barriers of notknowing external partners, and not being able or willing to communicate with them, by means of his external, inter-organizational networks' (p. 409).

So, the leader in the organization should guide the innovation through the process. This can be done by adopting the championing role or by adopting one of the promoters role and assign the remaining roles to other (leading) employees. Then it is the task to manage these roles in such a way that they are working together and positively foster the implementing the innovation in the organization.

3.5 Organizational context: public sector

The context of an organization can have an influence on the behavior of the leaders and the degree of innovation in an organization (Mulgan et al., 2007). The structure of an organization is one of the predictors of the degree of innovativeness in an organization. The relationship between organizational structure and innovation has been recognized since the work of Burns and Stalker (1968). An organic structure, which consists of a low level of formalization, is related to a higher level of innovation than mechanistic structures. An organic structure facilitate innovation through its flexibility and ability to respond to a fast-changing and turbulent environment (Saleh & Wang, 1993). So, a lower amount of formalization is related to more innovativeness. This is especially the case at the early stages of innovation, when there is a need to explore new possibilities without the impediment of formal rules (Kanter, 1988). There is also an association between the degree of innovation and centralization in an organization. Cohn and Turyn (1984) found that incremental innovations were more likely at more formalized and centralized organizations. Radical innovations occurred more at organizations which were less formalized and decentralized in terms of decision-making. The idea behind these findings is that widespread participation in decision making promotes innovation when a wider variety of perspectives and information sources are involved. Thereby, resistance from top management can be avoided when participation in decision making is allowed and lower managers are able to force changes. Low levels of formalization facilitate adoption because: *"1) the changes demanded by adoption are less likely to be impeded by rigid rules; and 2) nonrigid job definitions encourage managers to find better ways of performing their tasks to reduce the ambiguities in their jobs while precisely defined job procedures encourage ritualistic thinking and the belief that there is no better way tasks could be performed."* (Cohn & Turyn, 1984, p.155). So, with less formalization and decentralization, managers/employees have more possibilities to enhance innovation in the organization and they consider it as a challenge to come up with innovative ideas.

The organizational culture, which is *"the organizational values, norms, beliefs and assumptions"* (Jaskyte & Dressler, 2005), also has an influence on the innovativeness of an organization. Some researchers found that strong cultures have a greater degree of control over employees' behaviors and beliefs, and are therefore essential for becoming an innovative company (Denison, 1990). In contrast, it is also found that strong cultures deal with difficulties in implementing new ways of operating and in generating new solutions to problems that arise

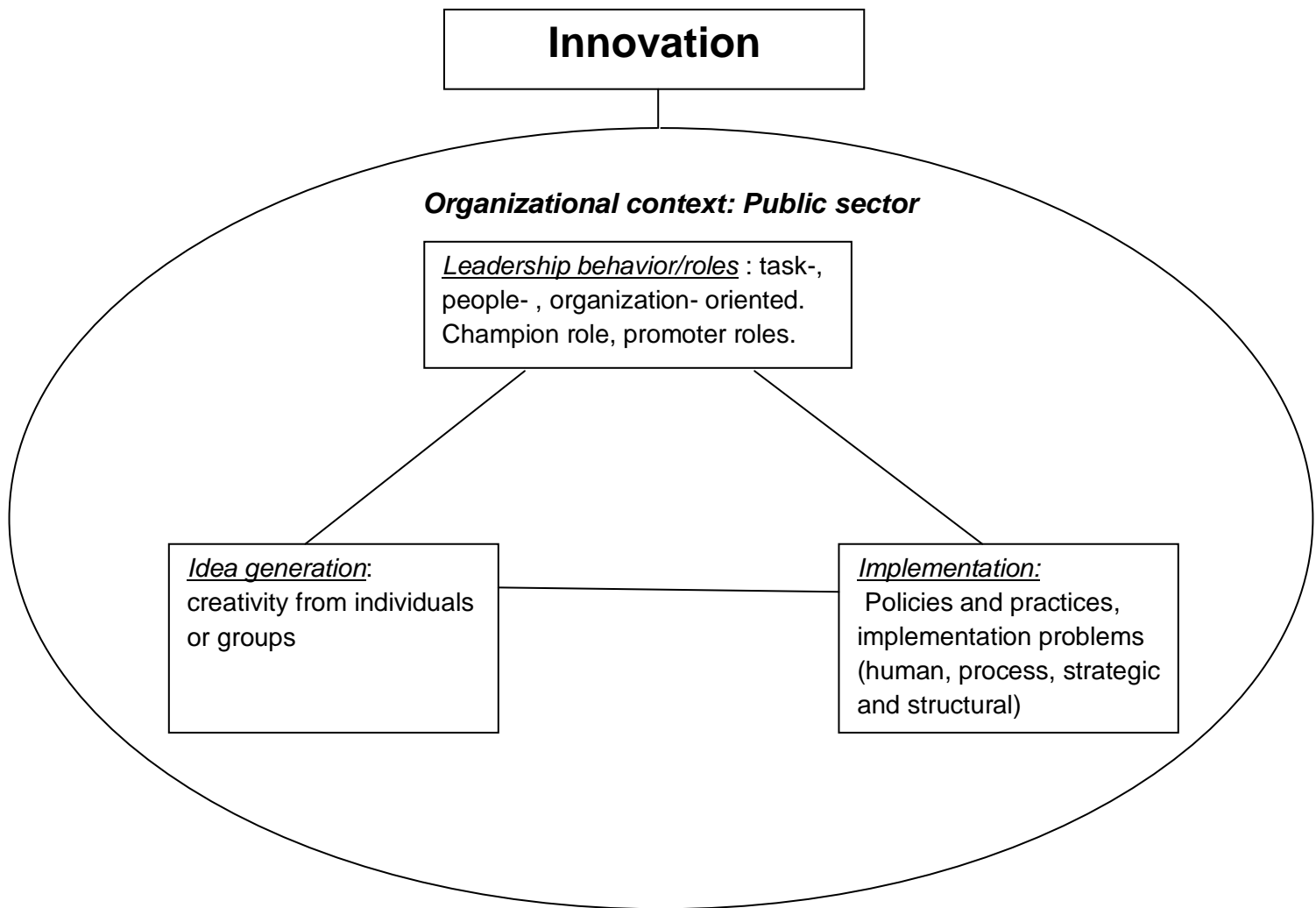
(Nemeth, 1997, Jaskyte & Dressler, 2005). Angel (2006) pointed out some actions which can create an innovation culture inside the organization: sharing of ideas in a team, holding annual innovation education boot camps, using measurement to change behavior and making front-line supervisors better coaches of their teams. Although an innovative culture is desirable, it appears that one of the barriers to innovation in the public sector is the culture of risk aversion (Mulgan & Albury, 2003). Innovating includes taking risks and therefore is such a kind of culture is not stimulating the innovativeness in an organization.

If we look at the context of public organizations then we can state that they operate in a relatively complex environmental context. This context is characterized by a multitude of stakeholders, ambiguous and conflicting objectives, high levels of scrutiny and external political influences on decision-making processes (Boyne, 2002; Rainey 2014). Environmental complexity means that the organization is depend on multiple numbers of factors, and a high degree of dissimilarity between these factors (Duncan, 1972). An example of such complexity are the political pressures that public organizations have to deal with. Verhoest et al. (2007) found in their study among public firms, that political pressures as a result of threats to the legitimacy of the public organization affect the need for innovativeness. Such a political pressure can be the threat of a decline in political support for the public organization when their work processes turned out to be inefficient. If we consider the internal context of public organizations then they are often described as bureaucratic (Rainey, 2014; Wilson, 1989). Such bureaucracies, so public organizations too, are characterized by a high degree of centralization (Wright & Pandey, 2010) and a high degree of formalization (Mintzberg, 1979). This means that, based on this centralization and formalization in combination with the findings of Cohn and Turyn (1984), it is expected that mostly incremental innovations occur at the Netherlands Fire Service.

Shamir and Howell (1999) concluded that the organizational structure and the contextual environment had both an influence on the way leaders behave in the organization. Van der Voet et al. (2016) confirm this view, because they found out that the the environmental complexity and formalization of the organizational structure influence the implementation of change through the leadership behavior of direct supervisors. The environmental complexity had a positive influence on transformational leadership and formalization of the organizational structure had a negative influence on this style of leadership.

3.6 Theoretical model

Based on the existing literature, a preliminary conceptual framework can be created. This model is the guideline of this research. We tried to capture all the relevant theory in this model and the findings of this study are based on this model.



The innovation process starts with the idea generation of individuals who should behave innovatively. Creativity from individuals or groups is required for this first phase (Nylund, 2013). Only creativity is not enough for the installation of a new innovation, therefore IWB also concerns the implementation of innovations (Shalley et al., 2004). This implementation cannot only be achieved by individual intentional behaviors that implement new and useful ideas (Bos-Nehles & Janssen, 2015) but also by organizational implementation policies and practices that encourage the implementation (Klein & Sorra, 1996). Such policies and practices can influence the implementation but also have a positive effect on the IWB of individuals. It is also possible that there arise different problems during this phase (Van de Ven, 1986). People with a leading role in the organization play a crucial role by encouraging and foster this innovation process, but also by overcoming the implementation problems. According to the model, leadership behavior and the role of the leader should positively influence the transition between the idea generation and implementation phase. Such leadership behavior can take several forms such as task-oriented, people-oriented and organization-oriented behaviors (Van Wart, 2008). De Jong and Den Hartog already found out (2007) which leadership behavior encourages innovative behavior at the different phases, but their study was done at different

settings. Leadership in the public sector, which is the case in this study, is distinct from leadership at an organization in the private sector and therefore requires different skills and abilities from leaders (McNulty & Ferlie, 2004; By & Macleod 2009; Van Wart, 2003). Besides appropriate leadership behavior, a leading person can also adopt one of the innovator roles described in this section. This can for example be the championing role, where the leaders contribute to the innovation process by actively promoting the innovation through the stages (Howell et al., 2005). The leader can also adopt one of the promoter roles (Gemunden et al., 2007) and assign the other roles to his employees.

This process can be affected by the organizational context which public organizations are dealing with. It is found that public organizations have to deal with organizational complexity (Boyne, 2002; Rainey 2014), which automatically means that leaders have to keep in mind the interests of the multiple stakeholders of the company. Further, public organizations are often bureaucracies (Wilson, 1989) with a high degree of centralization and formalization. Van der Voet et al. (2016) already found out that such factors have an influence on the behavior of leaders. So, our model proposes this view and state for example that leaders should follow the many rules of the organization and have not much freedom in the way they act.

Thus, this is the proposition of how the model works. This study wants to find out which problems occur during the transition between idea generation and the implementation of (social) innovation at the Netherlands Fire Service. More importantly, this study aims to explore which leadership behavior or role is appropriate to solve these problems and encourages the IWB of the employees which leads to this implementation. Lastly, this research wants to see if the context of this public organization has an influence on both the innovation process and the behavior of the leaders during this process.

4. Methodology

This section explains in which way the research question will be answered. It explains the methods that are used to answer the research question and the reasons why these methods are appropriate for this research.

4.1 Research type

This study is based on qualitative research method. This type of research is characterized by explanation as the purpose of the study, a personal role for the researcher, knowledge that will be discovered and data not in the form of numbers (Stake, 1995; Punch, 2014). The goal is to investigate which and why specific leadership behaviors are appropriate for the transition between idea generation and implementation in the innovation process. This type of research is preferred, because this study wants to explore which behaviors are the most appropriate and how they influence/support the idea generation and the implementation phase. This study wants to get a deeper understanding of the phenomenon.

This research is based on a single case study at the Netherlands Fire Service. The case study is an ideal methodology when a holistic, in-depth investigation is needed (Feagin et al., 1991). The Netherlands Fire Service is a public organization which is operating in context that is characterized by complexity, centralization and formalization. This study wants to explore how the behavior of the leaders influence the innovation process in one specific context. This case study is mainly explorative. Exploration occurs when the researcher investigates a new interest or new insight of a subject (Babbie, 2015). This research tries to get new insights of leader behavior in the innovation process in a specific organizational context.

4.2 Units of analysis

The units of analysis are the what or whom that can be studied. There exists no limitation for units of analysis in social research (Babbie, 2015). The units of analysis in this study are the different leadership behaviors which are necessary for supporting the implementation of innovations. Interviews are conducted with fire fighters and their supervisors or persons with a leading role in the organization to analyze these behaviors. Before the interviews started some characteristics were determined of the fire men in order to add value to this research: experience with the generation and/or championing of (social) innovative ideas, work experience at the Netherlands Fire Service and preferably fire fighters that have submitted awarded innovative ideas for the Jan van der Heyden award. This is a price for the most promising innovative idea in the organization. Every region has the opportunity to send in some ideas and a jury decides which idea is the best. These characteristics were required of the persons with a leading role in the organization: at least experience with one innovation project, experience of at least 2 years in a leadership function and experience with leading an innovation process from the idea generation phase to its implementation.

The Netherlands Fire Service is the case of this study. This public organization has about 30.000 employees in the Netherlands who are operating at 900 fire stations. Some regular activities, besides fire control and rescue actions, are removing damaged cars, cleaning roads and terrains, opening bunched doors, rescuing animals, processing flooding- and storm damages and providing AED when needed (CBS : Brandweerstatistiek 2013, n.d.). The

Netherlands Fire Service is a network organization. There are 25 security regions which are led by a fire chief. Together they form the Board of Fire Chiefs. The board has an executive committee with a chairman and six program heads. Those program heads are responsible for individual areas of the National Fire Services Program, which consist of these areas :

- Risk control and Fire-safe living
- Incident control
- Skills and knowledge
- Crisis management
- Information management
- People and business operations

As said, the work is carried out in networks and research groups that consist of fire fighters from all over the country who are supported by the central office of the Netherlands Fire Service. They work together with the Dutch Security Agency (Veiligheidsberaad). This agency consists of the chairmen of the executive committees of the 25 Dutch Security Regions. The Board of Fire Chiefs advises the Security Agency on all problems dealing with fire and fire safety (Brandweer Nederland, Wie zijn we).

4.3 Data collection

As already mentioned, interviews are the main method in order to answer the research question. This method provides lots of data about the different topics of this research. Respondents often freely speak about their experiences with regard to the specific subjects and that is very useful for analyzing and answering the research question. The amount of data and the exploratory character of this research are the main reasons to use interviews as the methodology. These interviews are conducted with fire fighters and persons with a leading role in this organization. Interviews can be divided into three types : structured, semi-structured and unstructured interviews (Clifford et al., 2010). For this research semi-structured interviews are used. Semi-structured interviews are *“conversations in which you know what you want to find out about – and so have a set of questions to ask and a good idea of what topics will be covered – but the conversation is free to vary, and is likely to change substantially between participants”* (Miles & Gilbert, 2005, p.65). The flexibility of this interview type is the reason for using it as research tool. It is important to have a predetermined set of questions for the different topics you want to talk about. But when you are unsatisfied with the answer, you can ask further to get a better understanding of the topic. Semi-structured interviews are also called in-depth interviews. This type of interviews are characterized by an investigator who attempts to learn what another person know about a topic, to discover what that person has experienced and what significance or meaning it might have (Arthur et al., 2012). With in-depth interviewing you get a deeper understanding of the opinions and more insight into the world of the respondent. So, the flexibility and the ability to get satisfied with an answer are the main reasons that this type of interview is used.

4.4 Documentation analysis

Formal organizational documents are read and analyzed in order to get more insights into the organizational culture, the structure and the way the organization pays attention to innovation.

Information provided on the internet is often very broad and formal documents go deeper into the organizational aspects. Information that can be found in these documents and which are important for this study are the values and norms of the organization, the mission and vision, the organizational structure and decision making and the innovativeness of the organization. An advantage of document analysis is that documents can provide information about many things that cannot be observed (Caulley, 1983). Also, organizational documents are a more reliable source of information than the opinion of members of the organization, which could be influenced or biased (Van Aken et al., 2012). A disadvantage of documentation analysis is that documents are often written to make a program look good and thus can be misleading (Caulley, 1983). Therefore, the documents are analyzed first and the semi-structured interviews are used to tackle the disadvantage. Three formal documents are analyzed for this research: two documents are about the strategy and innovation which are needed in the future, the other document is about human resource management and leadership.

4.5 The interviews

Interviews are conducted with 5 employees and 5 leaders in the organization. The 5 employees all submitted and championed an innovative idea which was nominated for the Jan van der Heijden (JVDH) Price. The group of leaders consists of 2 members of the management group 'Innovatie Moed' and 3 persons who led an innovation project in the past. Innovatie Moed is a board that was created with the aim to increase the innovative capacity at the Netherlands Fire Service. These two persons are experts in the area of innovation and they led several innovation projects in the past as commander of several safety regions. So, these persons had a leading role in the past and are therefore very useful for this study. The interviewees were selected on the base of purposive sampling. They were selected based on the profile of characteristics we already described. So, the 5 employees are selected by searching for the persons who were nominated for the JVDH price. These lists of nominations and contacts are available on the website of the Netherlands Fire Service. The 5 leaders were selected by searching for people with a leading role: the contacts of the 3 persons who led an innovation project were obtained by the people of the Jan van der Heijden Price and the contacts of the 2 persons of Innovatie Moed are also available of the organizations' website.

In line with the exploratory character of the semi-structured interviews, open-ended questions are used. These kind of questions are chosen to give the respondent the freedom answering the question in the way he/she wants. Open-ended questions are useful for exploring complex issues that do not have a finite set of answers (Carey et al., 1996). Two different interviews were created: one for the fire fighter with an innovative idea who needs support from their supervisor to implement this idea and one for the person with a leading role whose responsibility is to implement the idea. For the persons of the management group, the questions were adapted in such a way that they could answer the questions freely from their vision on the topic. Although two different interviews are created, the division of topics and the context of the questions are the same. The interviews lasted about 45 minutes.

4.6 Operationalization

The first main section of the interview is innovation in the organization. The questions are about the role of innovation in the organization, how innovative work behavior is stimulated and what

the organization can change regarding these subjects. The next section is about the idea generation phase. Questions in this section are about the way the leader stimulates the subordinates to come up with new ideas, what he/she can change and what the specific role of the leader is during this phase. The following section is about the transition to implementation. The questions in this part are about the specific behavioral characteristics of the leader, which resources employees need for the transition, which policies the organization uses and what the influence of the organizational context is for this transition. The interview ends with some concluding questions about the whole innovation process and the role of the leader. Nine interviews were conducted face-to-face and one interview was held by phone contact due to travel distance and time constraints.

4.7 Secondary data

Besides the interviews conducted for this study, secondary data is also used for answering the research question. This data consists of the transcripts of the interviews conducted by Nijenhuis (2015). His sample contains the following respondents: 12 professional fire fighters, 2 voluntary fire fighters, 3 district commanders, 3 line managers, 2 members of the RBC (Raad Bestuur Commandanten) and 9 fire fighters who have previously submitted and championed an innovative idea or initiative as a means to improve work processes. These persons are interviewed about all the different aspects of IWB. These aspects are competitive pressures, social-political pressures, climate for innovation, role of the supervisor, role of the working-group, role of the organizational structure, role of organizational practices and the role of individual characteristics. The interviews were focused on the influence, positive or negative, of these aspects on IWB.

4.8 Data analysis

For a good transcription of the interviews it is useful to record the interviews. Therefore, the respondents are asked permission for recording the interviews. This way of recording is preferred over taking notes, because taking notes at the time can interfere with the process of interviewing and notes written afterwards are likely to miss out some details (Britten, 1995). Although taking notes during the interview can interfere the process, it is also useful because it is possible that there will be some technical problems during the interview with the recording equipment. The interviews of the second sample will be transcribed, the transcriptions of the first sample of Nijenhuis (2015) were already available.

Quotes of the respondents are used in the next section to give a good representation of the interviews. The interviews are held in Dutch and it is tried to translate it literally to the English language.

The purpose of analyzing qualitative data is to determine the categories, relationships and assumptions that inform the view of the respondent in general, and of the topic in particular (McCracken, 1988). This can be reached by coding the data which involves subdividing the data and assigning categories. Codes are labels for allocating units of meaning to the descriptive information collected during a study (Basit, 2003). A good overview of the results of this study can be reached by coding the data. Therefore, text passages are coded by giving them a label of each category. The process of coding is based on and inspired by the theoretical model and the leadership dimensions of de Jong and Den Hartog (2007). However, the process of open

coding is used because we were open for other codes, dimensions and constructs. After reading all the transcripts 26 codes were divided into 4 blocks. This table illustrates how these codes are divided:

Block	Codes
Leadership at the Netherlands Fire Service	Leadership
Leadership during the idea generation	Leadership behavior idea generation, open mindedness, organizing feedback, providing autonomy, raising expectations, building trustful relationships, providing network, leadership role idea generation
Leadership during the implementation	The problem of implementation, leadership behavior implementation, providing autonomy, support for innovation, stimulate innovation, providing resources, idea promotion/lobbying, leadership role implementation, implementation policies/practices, implementation problems, restraining factors, points for improvements, the problem of different safety regions
Leadership and the organizational context	Organizational structure and idea generation, organizational structure and implementation

The respondents of the secondary are labeled based on their function, initiation of innovative projects and on the safety region in the following way:

- PFF1SR1 Professional Fire Fighter 1 Safety Region 1
- LMSR1 Line-manager (leader) Safety Region 1
- DCSR 1 District Commander Safety Region 1
- IE1 Innovative Employee 1

The respondents of the interviews conducted for this research are labeled based on whether they were nominated for the Jan van der Heijden award and on their functions:

- JVDH1 Jan van der Heijden 1
- LS1 Leadership function 1
- IM1 Innovatie Moed 1

5. Results

In this part we will show you the findings of this study based on analyzing the data. The findings will be based on the interviews held for this research, the secondary data and the documentation analysis.

5.1 Leadership at the Netherlands Fire Service

The secondary data analysis has shown that there exist good and supportive relationships between the fire fighters and their supervisors. Almost all fire fighters indicate that their relationship is based on mutual trust and respect and they perceive that their supervisor was a stimulating factor during the innovation process. All of the respondents who were involved in an innovation project indicate that their supervisor was open towards new ideas and was not restraining the process. Therefore, good leadership can be a positive influence during the critical transition between idea generation and implementation. The official document about HRM and leadership showed that the development of leadership is seen as the most important bridge between employee and HRM. Besides the traditional leadership qualities, some personal qualities are needed for good leadership. A good leader is defined as an authentic person who can bind and connect, provide a safe work environment where the people on the work floor can develop themselves. Such leadership is needed to let people move, let them grow in their role and for the maintenance of a learning organization (NVBR, 2012).

So, the role of the supervisor is essential during this transition. Maybe even more important is support from the top management team and therefore the supervisor is needed again. The supervisors can be a bridge between the employees and the management teams:

In general, the most important factor for the success of any project is support from above; from the management and the people with authority. When they support you, you can confront the people resisting your idea easily (IE3).

I think the role of the supervisors is, potentially, crucial. They are essential in knowing their employees, their needs, listening to them and checking who want to do something more and who not (PFF2SR1).

So, leadership can be a strong factor for fostering the innovation process. But if good leadership is missing, it can be an impediment during this process. That is also what is indicated by both leaders (commanders) and employees within The Netherlands Fire Service. Some of them mention that an activating, stimulating and facilitating leader who encourages innovation is missing in the organization and that leaders are absent at important innovation meetings. This is also experienced by one of the employees who initiated an innovation:

However, no one wanted to help me; no one was interested. This gave a feeling of isolation, I really felt alone. This was also caused by a lack of interest from above, with no one asking me how it went or whether I needed something (IE4).

Thus, we can state that leadership do get attention of the organization but that good leadership is not always present when it is needed. We will now elaborate which behavior of the leaders are found to enhance the innovation process

5.2 Leadership during the idea generation

5.2.1 Leadership behavior idea generation

Different types of leadership behavior that are appropriate for the idea generation phase can be distinguished based on the secondary data and the interviews conducted for this research. The different types mentioned here are found to be important by the respondents, but we do not mention every type which is mentioned by every single respondent. Every leader has its own specific characteristics, but it is impossible to mention all these characteristics as a result in this part.

Open mindedness

First of all, it is important that leaders in organizations are open for new ideas. Whenever this is not the case, innovation cannot be an issue in the organization. As already mentioned, it is found that the people with a leading role in the organization are open for new ideas. In general, it is found that the fire fighters feel free to come up with innovative ideas. Some fire fighters indicate that when they have an idea, they further develop this idea in their working group. This is essential because it is found that the open mindedness of the leaders is only related to well developed ideas. So, not every idea should be reported to the leader, which is also indicated by a fire fighter and a leader when they talked about open mindedness:

Yes he is. At least, this is the idea I have. When the idea is good, he is open towards it. When it is not good, than not off course (PFF3SR1).

Of course it is not a Laissez-faire attitude, that every idea is good. The ideas should be decent and you stimulate this by being open for ideas. (IM1)

This open mindedness can be considered as a kind of stimulation or motivation for the employees to come up with an idea. When the people on the work floor feel that their supervisor is open towards new ideas, they do not feel a barrier to contact him. This is also what the leaders indicate, by being open for new ideas they try to stimulate the employees behaving innovatively.

However, the danger of the open mindedness (only for good ideas) of the leaders at the Netherlands Fire Service is that it might result in less generation of ideas as the employees get scared to waste time of their supervisors. This quote of one of the leaders illustrate this situation:

You have to be open for new ideas, though they have to be good. Don't approach me with a very small idea which delivers a new application that we really don't need. Don't waste our time (LMSR1).

Organizing feedback

This type of behavior can be described as ensuring feedback on concepts and first trials and providing feedback to employees. This is exactly what is the case at the Netherlands Fire Service. Whenever a fire fighter comes up with an idea, his/her supervisor judge this idea, sometimes discuss it with other team leaders and then provide the employee with feedback. Several leaders and fire fighters told that they have to keep in mind some constraints towards the ideas: in particular money. There is simply not enough budget to support all innovative

projects. Therefore, the leaders are obliged to make considerations and choices with regard to which project gets their support and which not. This provision of feedback is a way to assess the work from the innovators. In general, the subordinates are satisfied with the feedback they receive from their supervisor. That is also the case for this fire fighter:

He also has the experience and knowledge to give you adequate feedback with regards to your idea; whether it can be achieved or not, and what needs to be done to improve it. So I am satisfied with the extend, and nature of the feedback he provides (PFF4SR2).

Providing autonomy

Another behavior type which seems to encourage the idea generation at the Netherlands Fire Service is delegating and giving subordinates sufficient freedom to determine relatively independently how they do a job or develop their idea. People with a leading role indicated that they give their subordinates much freedom to perform their tasks and do not monitor every little step:

In my opinion, it is important that people are really dedicated to their work and when we have people who are creative and innovative; we have to make advantage of them. In order to do so, I gave one of my department supervisors total freedom to write a plan with regards to the cutbacks (DCSR1).

I think, as a team leader, it is important to establish frameworks and inside these frameworks my team has much freedoms. (LS2)

This is also what is experienced by the employees who generated and championed innovative initiatives in the past and the ordinary fire fighters themselves. When they came up with an idea and convinced their supervisors of its value for the organization, they received lots of freedom to work on their project and perform their tasks. This employee illustrates such a situation which he had with his supervisor:

He was immediately very enthusiastic and he said: we should do this and you get the space to do it. So, I received much freedom and space. (JVDH2)

Raising expectations

It appeared that the direct supervisors play an important role by stimulating innovation, but they never explicitly communicated to their subordinates that IWB is expected from them. The most fire fighters stated that they never received such a kind of communication from their supervisor. For most fire fighters it is clear that IWB is part of the job and they think it is not necessary that their supervisor communicate this explicitly. So, the leaders stimulate the employees by creating expectations to think beyond the topic. The fire fighters indicated that those communicated expectations are not the kind of stimulation they need, they are stimulated by other behavior such as involvement and by asking interesting questions. Also the leaders indicated that they did not directly communicated this, because they think it is a part of the job:

This is not explicitly communicated to us, at least not to me. When there is a crisis and a problem occurs, or something does not run smoothly, he will tell us to fix this problem and to make sure that the issue will

not occur the next time. So in that sense, he tells us when he expects something to be fixed. But he does not tell us during a break: boys, you have to be innovative and to come up with new things (PFF4SR2).

I am not really occupied with the stimulation of innovative behavior. I don't communicate that I expect them to innovate and to come up with new ideas. I don't think that is necessary. (LM1SR1)

Building trustful relationships

In general, it is found that the leaders have good relationships with their subordinates. The employees indicated that they have honest relationships with their supervisors based on trust:

My feelings about this relationship are good. I don't have a problem with my supervisor at all. There certainly is mutual trust and respect. I have the feeling that I can bring anything up in his presence and discuss nearly all things with him. (PFF2SR2)

Such relationships have mutual benefits for both the leaders and the employees: the leaders' authority will be more accepted and the people on the work floor do not experience their leader as an obstacle in some way. Almost everyone who experienced much autonomy during their work, indicate that this autonomy is based on the good relationship they have with their supervisor. This is also the case for this innovative employee:

It is very important that your supervisor trusts you and gives you space. At the moment this is the situation. My supervisor clearly trusts me and gives me a large extend of freedom to achieve my goals. (IE5)

So, these relationships provide the fire fighters a good way to work out there idea and this is a good starting point for the innovation project.

Bringing people in contact/Providing network

Due to the structure of the Netherlands Fire Service, which has much vertical layers, some leaders only have limited power when it comes to developing the idea. The only thing they can do is assessing the idea, providing feedback and then bring the people of the idea in contact with people who can bring the idea further in the organization. Those people have more power for example to arrange finance. This is especially for more radical innovations that needs sufficient support, which is illustrated by one of the leaders:

So I am just a small part of the hierarchy; the only thing I can do pass it up above. However, this only happens with large things demanding significant investments. Smaller things can be arranged here. (DCSR3)

These leadership behaviors are found to be essential during the idea generation phase at the Netherland Fire Service based on the secondary data and the interviews conducted for this research.

5.2.2 Leadership role idea generation

The documentation analysis has shown that the Netherlands Fire Service defines six roles for

all the leaders on operational, tactical and strategic level. These different roles are distinguished: the coach, the team coach, the changer, the networker, the manager and the craftsman. They state that the extent to which the leader can fulfill these roles is determinative for the success of leadership (NVBR, 2012).

Based on the secondary data and the interviews and taking into account the different leadership behaviors then the role of the persons with a leading role in the organization gets clear. It is important for the persons who initiated an innovation project that they get the space and freedom to work on their idea. Leaders have the natural intention to interfere in the project and the content of the innovation, but it appears that such an approach works counterproductive. Not only the initiators of innovations indicated the need for space, also the persons who led an innovation project mentioned that they fulfill this need because they see that interference does not work out. The only task for leaders is being there when innovators experience some problems. It is the job for leaders to solve these problems by giving innovators good advice or connect them with experts who can solve the problem. Both an initiator of an innovation and a person with a leading role illustrate the importance of the need for space:

Do not take over the project. You have to organize ownership so that people stay committed to their idea, because they have the passion and knowledge. You should not take away those aspects. (LS1)

The people on the work floor are the professionals who know what they need, they know the working conditions and therefore you have to give them the space to develop their ideas. (JVDH1)

So, the driving force behind innovation is the work floor and it is therefore the important task of the leaders that they support this force by facilitating them, give them space and freedom to develop the innovation. The role of the leader in the idea generation phase can be characterized as a supportive, stimulating and facilitating role. Here some quotes who illustrate how the vision of different persons is on the role of leadership during the idea generation:

Stimulant, supportive, thinking along with you and do not see too many obstacles on the road. (JVDH5)

Facilitating to further develop the idea. So, lead the way for the initiator to take the next step in the process. (LS1)

One of the respondents articulated the role of the leader very well. He integrated the facilitating role with the need of freedom and space to develop the idea, when he was asked what the role of leadership was during the idea generation:

No facilitating role, because he was not actively committed. But because of this not actively commitment, he made it possible. I don't know if there is a good definition for this, but passive facilitating would be a good one. (JVDH1)

If we take the definitions of the Netherlands Fire Service in consideration then the networker is the best description of the leaders' role during the idea generation. Providing autonomy is essential and the leader only have to network when the employee stuck. The leader has the internal and external contacts for solving the problems during the idea generation.

5.3 Leadership during the implementation

5.3.1 The problem of implementation

It is found that the transition between idea generation and implementation is experienced as critical within The Netherlands Fire Service. Line managers, fire fighters who initiated an innovation project and the other fire fighters all indicated that many ideas are not picked up by people higher in the hierarchy:

I think that the amount of creativity and new things being mentioned by my men is certainly not too low. They are creative and are coming up with new things a lot. However, this process often stops at this point; the ideas are generally not picked up and executed because too many parties have to have an opinion about them and too many parties feel that they are effected by them. (LMSR2)

The documentation analysis showed that the implementation needs special attention. According to the official document of the strategic multiple years research and innovation program for the period 2012-2016, innovation is stated as one of the means to cope with the changing society (Brandweer Nederland, 2012). They make the difference between two kinds of innovations: the daily work innovations and strategic innovations. They state that two things make strategic innovating difficult: after the development of the idea the steps of implementation and decision making must be taken. The two kinds of innovations should be approached separately: the work innovations demand an attractive platform for good innovations and strategic innovations demand choices, research, development and advisory (Brandweer Nederland, 2012). Leaders at the Netherlands Fire Service have to be able to overcome these difficulties. In particular making choices and advisory are tasks which could be performed by the leaders. Several explanations are given by the respondents for explaining the implementation problem . Multiple parties have an interest in an idea and therefore it seemed to be difficult to move to the implementation of it. The skeptical attitude of a large part of the work floor is regarded as another reason for the failure of implementation. A large part of the work floor wants to do the things as they always did and are resistant to change:

The most important restraining factor, in general, are people. People who you have to convince, people who are skeptical towards your idea, who want to use resources for other purposes and people who don't want to cooperate (IE2).

A significant barrier is people who want to keep holding on to things they know (IE7).

The bureaucratic structure of the organization is also found as a restraining factor for the implementation of innovative ideas. Due to this bureaucracy the process of decision making is slowed down and therefore the implementation of innovations too:

The organization wants to have too much clarity and formalization. This high bureaucratization, increased by the regionalization, holds back some movements to become more innovative (IE8).

Other reasons which were proposed by the respondents are the lack of support and the lack of resources and financial possibilities:

However, many things we pass up to above are not dealt with; they generally just disappear due to cost issues or because people think it's impossible (PFF2SR1).

Further, costs and communication between different parts in the organization are found to be a restraining factor for the implementation, which is illustrated by these respondents:

The communication between the floor and the management team is not perfect. Ideas seem to stop somewhere; to bleed out somewhere (PFF1SR3).

Due to these reasons, nothing is done with many promising ideas. However, there are of course ideas that do get implemented into the organization. It is found that this often includes incremental innovations, because these kind of innovations do not cause many troubles and resistance from the work floor:

Most of these minor improvements have been implemented. That was relatively easy because they were relatively small and their value and use was clear. Their influence with regards to money and the changing of current processes was small (LMSR1).

5.3.2 Leadership behavior implementation

If we look at the types of leadership behavior which are experienced by the innovators, but also proposed by the leaders and experts as essential during the implementation phase, then we can state that these types do not differ much from the leadership behavior during the idea generation. Only the kind of role of the leader changes a bit, but that will be elaborated in the next section. Now the different types of leadership behavior appropriate for the implementation of innovations will be elaborated.

Providing autonomy

The degree of freedom to work on the project is also experienced as crucial during the implementation of innovations. The innovation project is doomed to fail when leaders interfere too much or even take over the project. The people on the work floor who initiated the innovation are professionals and are therefore capable of developing and implementing their product. The respondents agreed that this kind of freedom is important for the success of the implementation. Innovators will not be motivated when leaders take over the project, they only need help when it is needed:

It is important that you do not take over the project at the implementation, but let it be executed by the initiators. You can build a project around it, but do not interfere by yourself. (JVDH2)

What I have learned is that you can let things go, because you have many wise and smart people in your organization we can work with innovation. The only thing you need to do is helping, providing some money and connecting sometimes. (IM1)

Support for innovation

When the innovators have the freedom to work on and implement the project it is important that they have unconditional support from their leaders. This support becomes clear by providing advices, being open for questions, being patient and helpful, and by listening to employees who

want to implement their innovation. So, this type of behavior can be characterized as a behavior which is solely focused on helping the employees in anything they want or need. This leader also indicate that this is important. First you have to clear about how much space they have and which boundaries there are and after this you must support the implementation process:

It is more the matter of: you have made the rules of the game clear and let the rest go. So, you have to provide space and support when it is needed. (LS3)

Stimulate innovation

Leaders have to stimulate the employees when they have a good idea which should be implemented in the organization because it adds value to the way of working. This stimulation is expressed in the form of providing freedom, supporting and helping when it is needed. It is not explicitly the communication which is the stimulation, but more a kind of advisory board when you need help. So, the stimulating behavior is expressed in other forms of behavior and the goal of this type is that the employees stay motivated to go on with their innovation. The stimulating task is illustrated by this innovator:

So it is actually the same, stimulating. There was not much more interference than at the generation of the idea, you get more freedom as the process progresses. (JVDH5)

Providing resources

When the innovation gets further in the process it will affect more people but also needs resources for the development and the implementation. The resources which are mostly needed are time and money. Such resources are not needed at the idea generation, because such ideas can be expressed and developed by computers or paper work. It is the task of the leader to arrange such resources, because an innovator has not much influence and does not have the network of contacts which is available to the leader. Therefore those leaders should provide time to implement the project, arrange budget and provide other facilities which is needed for the implementation. Although money was found to be a restraining factor in some innovation projects, this was not a problem for all the innovation projects. This can be explained by the fact that some innovations did not require much money for the implementation and other innovations were of such value that a financial budget could be arranged without much problems. So, the nature of the innovation (incremental and radical) and its value are explanations for the financial problems. When the value of the innovation is clear for everyone on the work floor, then money is often not a big issue.

This innovator integrates the types leadership behavior at the implementation very well when he was asked how his supervisor supports him at this phase:

Firstly, he was very enthusiastic and that gives support. In addition, the provision of a budget was very important. So, he was mainly facilitating. (JVDH 2)

Idea promotion/Lobbying

Another type of behavior which is especially important during the implementation of innovations is promoting the innovation/idea. This includes that leaders should communicate to other people that the innovation adds value to the organization which can be understand as lobbying. This communication can be in different kind of forms: during meetings/congresses, via mail contact

but also during the daily activities. He must emphasize that the innovation is important for the people on the work floor. When the leader promotes the innovation, he creates much more support inside the organization and this leads to an easier and better implementation of the idea. This is also indicated as very important by different respondents:

They created support and they spread that the innovation is important. They paid much attention to the importance of the innovations, I think that is a good and strong point. (JVDH1)

He shared it during his meeting. It was from the beginning a big success, everybody was very enthusiastic. My supervisor showed off with this of course, because his department invented a fantastic thing. (JVDH3)

Supporting, make people enthusiastic, but you should as a leader also bring this enthusiasm about the product to the environment and other fire stations. So bringing the enthusiasm to them, explain where you are standing for, that is important. (LS2)

5.3.3 Leadership role implementation

As already mentioned, the leadership behavior during the implementation differs not much from the behavior during the idea generation. Therefore, the role does not too. The autonomy for the initiators is still the highest priority and because of this it is important that leaders behave very supportive and facilitate when the employees need something. The role during the implementation is mainly supportive which was experienced as plausible by the innovators:

In our case it was mainly supportive and facilitative. I think that this is the best way of leading during the implementation. (JVDH2)

Supportive, interesting and consultative when it was needed. (JVDH3)

Although there are many similarities with regard to leadership behavior during the two phases, there are also some differences. The degree of freedom decreases when the process progresses, which is logical. The development of the idea has no much influences on other processes or practices in the organization, everybody can do their work as they always did. Things will change when it comes to the implementation: a new product will be introduced and this means automatically that people will work in another way. Thereby, issues such as financial aspects, legislative aspects and the organizational vision should be taken into account when it comes to the implementation, which is illustrated by this leader:

So, during the idea generation you have to provide space, everything is possible en we will test it. After that, during the implementation, we will look if it fits into our policy, if it is financially possible and if it fits into the vision. (LS1)

Thus besides the supportive role, which is similar to the role at the first phase, another role can be added: the role of project manager where the leader should direct the innovation in the right ways. Keeping the overview is indicated as very important by both innovators and leaders. One of these leaders called this a 'helicopter view', where the leader should take into account the

progress of the innovation and what is needed to finalize the implementation. The leader should therefore propose clear directions to the innovators to successfully implement the innovation. Therefore the project manager role is a good characterization for the implementation phase:

Directive, a directive role. You should not forget that when you develop an innovation, you have to keep a good overview. It is very important that you have a good supervisor who directs you, because that person can watch over the whole project. (JVDH4)

So, the leader has more a free role at the generation and a directive role at the implementation. (LS1)

5.3.4 Implementation policies/practices and problems

We can be clear if we look at the policy or practices for the implementation of innovations: there are no policies or practices that stimulate this process. The Netherlands Fire Service does pay attention to the subject of innovations, but there are no strict policies for this subject. Therefore, the process of implementation will differ per region. It appeared that the implementation generally ran smoothly so that it needed no practices to support this:

I do not think we have a policy. There is no innovation policy and it is not actively stimulated. (JVDH1)

There are no guidelines for the implementation of ideas. (IM1)

The innovations which were introduced by different innovative employees can all be defined as a success. Almost all innovations are already implemented and adds value to the way of working at the organization. Most people in the organization were enthusiastic about the innovations and because of this the implementation process ran quite smoothly. Therefore, there were no major problems who retarded the implementation process. Another reason for this smooth implementation is that the innovations were incremental in nature. The employees do not have to adapt much to the innovations and it requires not another way of working. Of course, not everything went well, there were some small problems which had to with the planning, some practical problems and some problems with regard to specific expertise. All these problems were solved easily and without the help of the leaders.

A problem which was experienced by a leader was the communication. When a new way of working was introduced, the work floor did not really understand how they had to handle with it. Therefore, the leader should control tightly if everything went well:

The biggest problem is that you have a story, asks if everybody understand it, but a few weeks later you see that things happen differently. So, the biggest problem is that you must ensure that there is a two sided communication. (LS2)

5.3.5 Restraining factors for the implementation

Although the innovations introduced and implemented by the second sample can be characterized as successful, there were/are some restraining factors which could impede this implementation. Three main restraining factors could be distinguished and the first one is the conservatism inside the organization. The Netherlands Fire Service is a traditional organization who relies on the traditional ways of working. In particular the older generation on the work floor is resistant to change and new ideas from the younger generation. This conservative attitude

can be a restraining factor when someone wants to implement a new idea but the rest of the work floor wants to go on in the 'familiar' way. This conservatism is also acknowledged by one of the innovators:

There exist very much 'old thinking': we already do it for years in this way and why should that change now. So, there is quite a resistance against change or people do not see the necessity of the change. So, the conservatism of the people is a restraining factor. (JVDH1)

The second restraining factor is money. The implementation of innovations requires a financial budget and it is often the question if this budget is available to those who want to implement the innovation. That is also often the question at organizations in the public sector, thus this is the case at the Netherlands Fire Service. Innovations do not succeed when there is no money available, so all depends on the financial budget which is provided by governance in the higher layers of the organization. One of the leaders also indicate the importance of money:

The most important problem will always be money. When people invent a new instrument or have a new plan, then money will always be a requirement. (LS3)

The last restraining factor has to do with the degree of freedom employees get during the innovation project: the interference from above is seen as an impediment for an effective implementation. Managers/leaders should trust their employees fully in what they do and deliver. Innovators on the work floor will not be motivated when their supervisors interfere too much and have too many remarks on the content of the innovation. Therefore leaders only have to support the project and help when this is needed. In addition, they also should appreciate their employees and do not deny them. This restraining factor is recognized by different people in the organization when they were asked about restraining factors:

It can be that leaders, management or other people without an interest interfere too much with the content of the project. I experienced that regularly. You have to separate the people of the 'what question' from the people of the 'how question'. (LS2)

The work floor is denied. And when you are denied, you will be mad and you will be recalcitrant. So when you do not deny the work floor, understand them, then it will go automatically and you do not have to do anything. (IM2)

5.3.6 Points for improvements

Respondents were asked about how and what the organization could change to improve the innovation process. A critical point inside the organization is that innovation is not actively stimulated. This can be done by leaders, but also by organizational documents such as the vision of the Netherlands Fire Service. So, one of the points for improvement is that the work floor is more stimulated with regard to innovation. People on the work floor could be more directed to engage in innovative activities by the top of the organization. This is necessary to utilize the potential of the work floor. This is also proposed by one of the innovators:

You can do much more in the area of innovation when you focus more on communication and direction. Then you enhance people to come up with ideas and that is not the case now. I think that particularly the focus on innovation can be improved: clearer goals and ambitions. (JVDH2)

Thus, the leaders should direct the work floor to behave innovatively. They can do this by articulating the vision of the Netherlands Fire Service with regard to innovation. If we look in terms of leadership behavior then promoting the importance of innovation inside the organization is necessary for this point of improvement. This promotion can be done during team meetings but also during the daily activities.

Another aspect which could be improved is the path for people with an innovative idea have to go to tell the right person about his/her idea. There are plenty of good ideas inside the organization, but sometimes people do not know who they have to contact to get his idea further in the process. Therefore an innovation manager per region is proposed by one of the innovators. Such a manager should serve as an easily approachable person when it comes to all the activities which has to do with innovation. So, a better path for innovative activities can be improved, which is also articulated by this leader:

A good innovation route, both regional and nationwide. So, you have to know who you have to contact when you have an idea. That could be clearer. (LS1)

Besides introducing innovation managers, the leaders could also adopt this role. Therefore, they should be open for all the innovative ideas and they should make clear towards the work floor that they are open for such ideas. When the employees know this, they do not feel any obstacle to contact the leader and this leader has the internal/external network to bring the idea further in the process.

The organization of the Netherlands Fire Service is divided into 25 safety regions. Those regions are all working on innovation, but not all the regions do it extensively. In addition, some regions are operating quite autonomously. This implies that there is much more potential with regard to collaboration between the regions. The sharing of knowledge is the third point for improvement. All the regions want to invent the best innovations, but it is more effective when they collaborate with each other to optimize those innovations. Thus regions need to collaborate and share knowledge to improve innovative activities:

Now every region tries to get attention by doing the best inventions and maybe that should be coordinated better. (JVDH4)

We should improve the sharing of knowledge with each other, so we have to know what every region is doing and we should be open for this. We have to make a kind of market place which is easily approachable. This sounds very easy, but apparently it is difficult to do so. We possess all the systems for it: we have nationwide systems where all the regions are coupled, but in one or another way we are a nation who does not much with this. (LS1)

This collaboration and sharing of knowledge can be driven by the leaders in the organization. When the leaders share the knowledge of their teams with other leaders, then the (potential) innovations will be diffused among all the regions of the organization. So, in terms of leadership

behavior, sharing knowledge is essential for leaders to achieve an organization which collaborates properly with each other. The leaders have the job to share this knowledge because employees do not have such a big network the leaders do have.

The last point for improvement has to do with ensuring the freedom for innovators to work on their project. The layer above the work floor, the management, should be more horizontally integrated in the organization instead of vertically. So, this requires a change to a more flatter organization where distances between people decreases and where it is easier for the work floor to get in contact with the management:

The management layer should be at the same level of the work floor, they have to facilitate them. It are good people, but they hostage each other so that they do not dare to do anything and they cannot move. So, you have to unravel this layer and put them against the work floor, horizontally and without hierarchy. (IM2)

To ensure this freedom, the leaders should support and facilitate the innovators during their innovation projects. A natural distance between leader and employee is good, but this should not result in employees who are frightened or feel obstacles to contact their leader. Therefore behaving 'as one of them' is the task for leaders and it is important for a good working climate where innovations flourish.

5.3.7 The problem of different safety regions

As said, the organization of the Netherlands Fire Service is divided into 25 safety regions. It appeared that those regions operate autonomously, which implicates that some regions are more innovative than other regions. This has multiple reasons and one of them is the regionalization of the Netherlands Fire Service. This implicates that there are regions which should adapt their organization to this structure and therefore the room for innovations is limited. They should change their municipal organization to a regional organization and after this transformation there is room and time for innovations. The documentation analysis showed that the organization pays attention to the issue of the different safety regions. In the official document that treats the vision, goals and development inside the Netherlands Fire Service innovation is regarded as essential for the future (Brandweer Nederland, 2010) They look further towards the year 2040, but they first indicate the goals for the year 2015. Their aim about innovation was to move from the local innovations (inside local fire stations) towards a more systematic and nationwide coordinated innovations. The other main goal was to move from technical improvements towards the strategic innovations (Brandweer Nederland, 2010). One of the main points of the policy towards 2015 was 'usage of existing and future modern technologies'. The usage of such techniques can be the base for technical innovation and the way to improve things.

The interviewees also came with some solutions for a better collaboration between those regions which can lead to more innovations. One of the recommendations is to share knowledge between the regions and make a central point for innovations. In this way all the regions can profit from the knowledge and innovations which are available in the organization:

I think that you have to centralize innovations, the most regions are too much working on their own. You can create a nationwide innovations when we share more knowledge. (JVDH5)

So, it is primarily making the ideas available and the regions can decide on their own if they use those ideas. (LS1)

Another solution which was proposed by one of the innovators is creating a nationwide group of 25 people with a representative of all the different safety regions. In this way the knowledge can be shared and everyone is aware of the latest trends with regard to innovations inside the organization. So, sharing knowledge is the most important step if you want to implement an idea over more than one region. This sharing of knowledge requires another role or behavior from leaders inside the organization: the leader should sell or promote the innovation so that other regions or stations get enthusiastic about the innovation. This role is well described by one of the innovators:

You need someone with much passion if you want to implement the innovation nationally. So, that person is more an ambassador than a leader. (JVDH5)

So, the leaders become innovation ambassadors when the innovation should get implemented over all the different safety regions. The most important behavior which is required for such an ambassador is promoting the innovation and lobbying with other leaders. This promotion is essential during conferences and meetings of the Netherlands Fire Service. When the innovation ambassadors promote the innovation they automatically share knowledge with each other which is important for a good collaboration between all the safety regions.

To conclude, it is important to notice the difference between the role of the leader when it comes to operating in one region or collaboration between more regions. The leader has first a supportive and facilitating role which will be changed into the project manager role when it comes to the implementation. After implementing the idea in their own region it is important that the innovation/knowledge get diffused among other regions. Then the leader adopts the role of ambassador of the project to achieve this diffusion.

5.4 Leadership and the organizational context

5.4.1 Organizational structure and idea generation

It is possible that the organizational structure can slow down the innovation process, because an organization with many rules can hinder the development of an innovation. However, it is found that this is not the case at the Netherlands Fire Service during the idea generation. The respondents admit that the structure of the organization can be characterized as bureaucratic and hierarchical, but it did not bother them during the generation and the development of the idea. One of the innovators experienced some troubles with the arrangement of a financial budget in the beginning, but all the other ideas were developed without any problems. This can be explained by the fact that only a few people in the organization are affected by the development of the idea and the other people in the organization can just go along with their daily activities. Only a small circle of people develop the idea and only they know that there is an idea and the rest of the organization continues in the way they are working normally. So, the innovators did not feel an influence of the structure and therefore they experienced no big problems during the idea generation:

The bureaucratic structure of the Netherlands Fire Service has no influence here which is more at the fire brigade in his generality, but that is absolutely not the case here. If we not just did our thing, we would not come far. (JVDH4)

Looking at the leadership behavior and the organizational context, it is found that the leaders do not change their behavior because of this context. Two leaders indicate that the organizational structure only has an influence, when leaders in the organization adapt their behavior to the hierarchical structure. This means that the leaders behave very hierarchically which includes that there is a clear distance between leader and employee. This distance disturbs an effective collaboration at the idea generation phase:

There are leaders who position themselves very hierarchically, but there are also employees who think very hierarchically. So, I think that the structure only has influence when leaders think hierarchically and provide themselves not enough space for taking risks. So, it is not only the structure, it is also the attitude and the behavior of people in the organization. (IM1)

So, leaders have to behave equally and grant each other something. Make a party with each other, laugh much, because that gives energy. (IM2)

So, leaders should adopt the different types of leadership behavior mentioned at the first sections of the results. The organizational structure only play a negative role when the leaders adapt their behavior because of the structure. Provided that leaders in the organization will do this and create a distance between him and the work floor, it is generally found that there is no experience of a negative influence of the organizational structure during the idea generation phase. That has to do with the relative innocent activities of this phase, but also with the motivation and willpower of the initiator to bring the idea further in the process:

When you feel that your idea adds value, then the structure is not an obstacle. You are just going to walk all the ways to get your idea further. (LS1).

5.4.2 Organizational structure and implementation

It is found that the organizational structure is also no obstacle at the implementation of innovations. The innovators know that the structure of the Netherlands Fire Service is quite bureaucratic, but this was not a problem during their innovation projects in the past. One of the innovators acknowledge that there are too many layers in the organization, which can cause problems with communicating about innovations to get attention from those people higher in hierarchy. He solved this by simply going to those people and asking for advice, but others will not do this so easily. Therefore it is necessary that those higher layers are also approachable for advice or feedback. This means that leaders, as earlier mentioned, should be open for innovations and also communicate that they are open for this so that the work floor knows that he/she is the person to contact when you experience some troubles.

One of the leaders indicated that the structure is often used as an excuse when an innovation fails somewhere in the process. He stated that when the idea is has an added value for the organization, the structure will not be an obstacle during the implementation. This is proven by

the successful innovation projects of the innovators. Another leader stated that strong leadership can reduce the influence of the bureaucratic structure:

You should dare to let innovations go. This means, for a bureaucratic organization, that you need a leader who dares to say: 'Guys, we do not mind the bureaucracy'. The job for the leader is to arrange money in a bureaucratic way, for the rest it is his job to let the people go to finish their project. (LS3)

Thus, we can state that the leaders should not adapt their behavior because of the bureaucratic structure. The only job for them is that they need to know how to handle this bureaucracy. This means that the leader should solve the 'bureaucracy-problems' the innovators experience during the implementation. For example this can be the case when innovators are impeded by rules or money constraints. Then the leader should solve such a kind of problems. They have to be there when the work floor need them and arrange money (providing resources) during the implementation. Therefore, it is found that the role of the leader becomes more important when an organization has a bureaucratic structure. So, the bureaucratic structure means that leadership is more needed, which implicates that the leadership behaviors proposed by this research are essential for leaders at the Netherlands Fire Service.

5.5 Summary of results

Looking at all the results, we can state that leadership is an important aspect in the organization of the Netherlands Fire Service. Based on all the different sources it is found that the organization pays much attention to the concepts of leadership and innovation.

Different types of leadership behavior are found to support the different phases of the innovation process at the Netherlands Fire Service. These leadership behaviors are found to be the best behaviors for the idea generation and the implementation phase:

Idea generation	Implementation
Open mindedness	Providing autonomy
Organizing feedback	Support for innovation
Providing autonomy	Stimulate innovation
Raising expectations	Providing resources
Building trustful relationships	Idea promotion/lobbying
Bringing people in contact/providing network	

The only behavior that is useful for both phases is providing autonomy. This behavior is also found as the most essential behavior for leaders at the Netherlands Fire Service, because the employees are professionals who know what they want to do. The different sets of leadership behavior for the phases means that leaders at the organization should possess a broad package of skills and abilities. Besides, they should be aware of these different behaviors and the distinct phases of the process. The role of the leader during the idea generation can be characterized as a supportive, stimulating and facilitating role (see table about roles below). This role changes to a project manager role during the implementation, because then the project needs more control which is the job for the leader. Further, this study found that the organization do not use any kind of policies or practices for the implementation. Three restraining factors for the implementation can be distinguished: conservatism on the work floor, money and interference from above. The organization could also improve some points when it comes to innovation and

leadership. The work floor can be more stimulated to behave innovatively, a clear innovation route can be created for people with an innovative idea, knowledge must be shared between the different safety regions and the people from the management should behave more horizontally instead of vertically. Leaders can help to improve these points by using some of the leadership behaviors mentioned for both phases. So, the points can be improved by a leader who emphasize one of the leadership behaviors proposed by this research. For example, a better innovation route can be achieved when the leader communicate that he is open minded for new ideas and after this he should provide network to bring the idea further in the organization. Further it is found that there is not a very smooth collaboration between the different safety regions. To solve this problem this study recommend leaders to adopt the ambassador role in which the leader will share the innovations and knowledge of his/her region with the other regions.

Lastly, this study found that the innovation projects were not impeded by the organizational structure during both phases. In terms of leadership behavior, leaders should not change their behavior because of the bureaucratic structure. Leaders have to handle this bureaucracy and take care that the work floor is not bothered by the structure. Therefore, the role of the leaders and the different behaviors become more important.

Table: different leadership roles during innovation process

<i>Phase of process</i>	<i>Leadership role</i>
Idea generation	Supportive, stimulating and facilitating
Implementation	Supportive project manager
Collaboration between regions	Ambassador of innovation

6. Discussion

6.1 Leadership at the Netherlands Fire Service

This research provides additional results and insights into leadership behavior and the innovation process. It is mainly focused on the critical step between idea generation and implementation and which leadership behaviors can support this step. In accordance with literature about the role of leadership (Manz et al., 1989; Mumford et al., 2002), it is found that leadership plays an important role at the implementation of innovations. Further, it is found that there exist good and supportive relationships between the fire fighters and their supervisors. So, this research supports the idea of Scott and Bruce (1994) that the existence of high quality LMX relationships motivates people on the work floor to behave innovatively.

6.2 Leadership during the idea generation

First, taking the different leadership behaviors during the idea generation into account, there are similarities and differences with the study of de Jong and Den Hartog (2007). Open mindedness, organizing feedback, raising expectations, building trustful relationships and providing network could be added to their list of important leadership behaviors at the idea generation. Organizing feedback is not seen as essential by de Jong and Den Hartog during this phase, but in this study it is found as very important. Supervisors first judge the ideas to ensure that the innovators are on the right way or that they have to change some things. Another difference is the difference between intellectual stimulation (de Jong & Den Hartog, 2007) and raising expectations which was found as an important leadership behavior by this study. Intellectual stimulation is defined as *'teasing subordinates directly to come up with innovative ideas'* (p.49). This study found that the leaders at the Netherlands Fire Service do not directly stimulate this, but they raise expectations to think beyond the topic and come with new ideas. The other leadership behavior which is found to be important during the idea generation, providing autonomy, is in line with the leadership behaviors found by de Jong and Den Hartog (2007). When we map these behaviors into the categories of van Wart (2008) then we can state that during the idea generation people-oriented and task-oriented behaviors are the most important. Open mindedness, raising expectations and building trustful relationships can be regarded as people-oriented behavior because they are all focused on motivating employees to go on with their innovation project. Organizing feedback, providing autonomy and providing network are task-oriented behaviors because these behaviors are about assessing work, delegating and problem solving. Looking at the different roles during the innovation process, we can state that the persons who initiated an innovation at the Netherlands Fire Service adopt the champion role during the whole process: they enthusiastically promote the innovation through the critical stages (Howell et al, 2005). The role of the leader during the idea generation is a stimulating, supportive and facilitating role. This role is in accordance with the role of the power promoter (Gemunden et al., 2007). The leader has the hierarchical power, but it is the innovator who leads the project at the Netherlands Fire Service. Only when there arise troubles, the leader should come up with solutions for example by providing facilities. The other roles of Gemunden et al. (2007) are filled in by the initiator, by other persons in the organization or jointly by the initiator and his supervisor.

6.3 Leadership during the implementation

In line with the study of Klein and Knight (2005), it is found that the implementation of innovations is also considered as difficult at the Netherlands Fire Service. They stated multiple reasons why this implementation is difficult and some of these reasons were also prohibitive for the implementation at the Netherlands Fire Service. Persons higher in the hierarchy and the resistance from the work floor are reasons who are found in this study which were also proposed by Klein and Knight (2005).

It is found that the leadership behavior during the implementation does not differ much from the behavior during the idea generation. These types were found to be essential during the implementation: providing autonomy, support for innovation, stimulate innovation, providing resources and idea promotion/lobbying. Support for innovation and providing autonomy are in line with the findings of the study of de Jong and Den Hartog (2007): they found that these behaviors were also essential during the implementation. Stimulating innovation was not found to be essential during the implementation (only during the idea generation) in their study, but in this study it appeared that stimulating the fire fighters to go on with their project and implement it is key for a successful innovation. In line with the de Jong and Den Hartog (2007) and Borins (2002) it is found that providing resources is only essential during the implementation phase. An additional insight to those studies (de Jong & Den Hartog, 2007; Borins, 2002) is provided by this study: idea promotion/lobbying is found to be important during the implementation. This can be clarified by the fact that this public organization is very traditional and therefore skeptical towards innovative ways. That is the reason why the leaders should promote the innovation and lobby with other leaders or employees: they should overcome this skeptical attitude. Taking into account the different groups of van Wart (2008) then providing resources can be considered as a task-oriented behavior because it is focused on completing the task, which is the implementation of the innovation. This can be achieved by money and time which is provided by the leader. Idea promotion/lobbying is an organization-oriented behavior type, because the purpose is to create enthusiasm among the work floor of the organization and making clear why the innovation fits with the organizational vision. Support for innovation and stimulate innovation are people-oriented behaviors: they are focused on finishing the implementation together with the initiators. Therefore, it is found that all groups of behavior types are essential during the innovation process. This is in accordance with the other studies about leadership behavior (de Jong & Den Hartog, 2007; Borins, 2002). So, we can state that this study confirms the view of de Jong and Den Hartog (2007) that there are some specific behaviors appropriate for the idea generation and some for the implementation. Besides, it also supports the view of Borins (2002) that those leadership behavior have a positive influence on the innovation.

The role of the leader during the implementation can be described as a supportive, facilitating and project manager role. Although it differs a bit from the role during the idea generation, it can still be considered as the power promoter (Gemunden et al., 2007). Besides the power promoter, the process promoter can also be considered as essential because the leader directs the innovator, by acting as the project manager, during the implementation. He is able to do this because he has organizational know-how and an internal organizational network. So, the role of process promoter (Gemunden et al., 2007) is added to the power promoter role. The innovators themselves still act as the champions (Howell et al., 2005) of the innovation during the implementation, it is their job and goal to enthusiastically implement the innovation.

This study does not support the claim of Klein and Sorra (1996) that implementation policies and practices are essential for an effective implementation. Those practices are formal strategies organizations use to transform the innovation into real usage, but these are not used at the Netherlands Fire Service. They have no clear rules/practices/vision about the implementation phase. This study supports only two of the critical factors for a smooth implementation proposed by Klein and Knight (2005): managers' support for innovation and managerial patience. The other two, the availability of financial resources and a learning orientation of the organization, cannot really be identified at the Netherlands Fire Service due to the financial budget and the skeptical attitude of a large part of the organization. Further, this study confirms these favorable factors for a successful implementation state by Zain et al. (2002): management openness to new ideas, adequate monitoring and feedback and appropriate leadership style. Again, the progressive corporate culture which was proposed as one of the other factors cannot be identified at the organization.

It is found that there are three main restraining factors inside the organization with regard to the implementation of innovations. Those restraining factors are the conservatism on the work floor, money available for innovation and interference from above. These results confirm the results of the study of Nijenhuis (2015), so it appears that these factors still should be improved in the organization. If we look at the types of implementation problems of van de Ven (1986), the organization has to deal with mainly human problems and process problems. The human problems are the skeptical and conservative behavior of people in the organization and interference from above. The process problems have to do with the availability of a financial budget which slows down the innovation process.

To improve the innovation process some requirements are made by this study: better stimulation of the work floor with regard to innovation, a better innovation route inside the organization, better/more collaboration between the regions which includes more sharing of knowledge and a horizontal integration of managers. By focusing on these requirements the innovation process inside the organization will run more smoothly and the organization will be more innovative. Translating these points of improvements into leadership behavior then we can state that leaders should promote the importance of innovation, adopt the role of innovation manager with a good network, share the knowledge and stay close to the work floor. If we look at the role of leader when regions collaborate more, then leaders will be more an ambassador of the project. This is most close to the champion role proposed by Howel et al. (2005).

6.4 Organizational context

This study confirms the claim that public organizations can be considered as bureaucratic (Rainey, 2014; Wilson, 1989). All the respondents agreed that the Netherlands Fire Service had a bureaucratic character with a high degree of formalization (Mintzberg, 1979). If we consider the types of innovations of the sample of this study, then the argument of Cohn and Turyn (1984) can be confirmed: mainly incremental innovations occur at formalized and centralized organizations. The innovations were all quite incremental in their nature and therefore the bureaucratic structure was not experienced as an obstacle during the idea generation. It is found that leaders should not adapt their behavior to the bureaucratic structure, which includes that they behave hierarchically. This creates a distance between the leader and the work floor. Therefore, the leadership behaviors proposed by this research are essential for the idea

generation.

The organizational structure was also not experienced as a restraining factor during the implementation. This study found no support for the findings of Shamir and Howell (1999) and van der Voet et al. (2016) that the organizational structure had an influence on the way leaders behave. Although the leaders indicated that the organization can be characterized as bureaucratic, it was found that this had no effect on their behavior. They simply stated that leaders should be open for innovation and dare to implement them despite of the organizations' structure. However, it appeared that the role of the leader is maybe even more important because the Netherlands Fire Service is characterized by the respondents as bureaucratic where there is resistance to change the core tasks (Wilson, 1989). So, it is found that the structure emphasize the important role of leadership. This means that the leaders know that their role is crucial because of the organizational structure and therefore appropriate leadership behavior is needed.

We cannot state that the structure make the implementation of innovations distinct from organizations in the private sector (McNulty & Ferlie, 2004; By & Macleod, 2009) because this research focused only on an organization in the public sector. A main difference with the study of Nijenhuis (2015) is that the organizational structure is regarded as a restraining factor in his study, while this study states that there was no influence of this structure on the innovation process. This can be explained by the fact that this study is only focused on the different stages of the process, while the study of Nijenhuis (2015) is focused on IWB which is a much broader concept. This means that fire fighters can experience the structure as an impediment for behaving innovatively, but it does not hinder the implementation when there is developed a well innovative idea. To conclude, we can confirm the view of Wilson (1989) that the Netherlands Fire Service, a public organization, is characterized as a bureaucracy who want to perform their core tasks and is resistant to change.

6.5 Theoretical implications

This study has multiple theoretical implications and provides additional insights into the innovation process and leadership behavior. It adds to the existing literature specific leadership behaviors for different phases in the innovation process in a public organization. Existing literature focused mainly on leadership styles, leadership behavior in the private sector or leadership behavior in the public sector but without making differences between the different phases of the innovation process. The specific focus of this study can be seen as the biggest theoretical implication. This study provides the additional insight that the leadership behavior during the entire innovation process does not differ much per phase. Further, it is found that providing autonomy can be regarded as (one of) the most important leadership behaviors which contradicts existing studies where the role of the leader is more dominant during the process. This study specifies leadership behavior for the idea generation and implementation phase at a public organization. For the idea generation these leadership behaviors are found to be appropriate: open mindedness, organizing feedback, providing autonomy, raising expectations, building trustful relationships and providing network. Providing autonomy, support for innovation, stimulate innovation, providing resources and idea promotion/lobbying are the leadership behaviors which are appropriate for the implementation phase. An important implication of this study is that the innovation process can be regarded as driven by mainly the 'owner' of the

project, whereas other studies assign more influence to leadership during the innovation process.

Besides the different leadership behaviors, this study also provides additional insights into the changing role of the leader during the process. It is found that this role changes from a facilitating, stimulating, supportive role to a supportive project manager role and finally to an ambassador role. These roles also emphasize the marginal contribution of the leader if we look at the content of the innovation. This is assigned to the innovators themselves.

Finally, this study provides additional insights into the specific context of public organizations and its influence on leadership behavior and the innovation process. Most studies indicate that this context has a considerable influence on the behavior of leaders and this study indicates that leadership behavior is not adapted to this context. Further, it is found that the context and structure had no influence on the progress of the innovation during the process. Other studies indicate that such a context can be a factor of influence during the innovation process.

6.6 Practical implications

This study provides a number of practical implications for leaders at the Netherlands Fire Service who have to manage an innovation during the idea generation and implementation phase. This research gives them indications of which behavior is appropriate for the idea generation and implementation phase. First, it is important that those managers take the context and structure of the Netherlands Fire Service into account. This structure is bureaucratic and the people on the work floor are quite conservative which means that leaders can play a role in convincing those people that innovation is an important aspect of the organization. Because of this bureaucracy leadership is essential. When it comes to the idea generation, it is recommended for leaders to be open minded, organize feedback, provide autonomy, raise expectations, build trustful relationships and provide network. It is important that they do not interfere too much with the development of the idea because fire fighters are all experts of a specific area. Therefore, it is important that the leaders realize that their role during the idea generation is mainly supportive, stimulating and facilitating. Although the structure is bureaucratic and hierarchic, leaders should not behave hierarchic because this hinders the progress of the innovation.

Looking at the implementation phase, the results of this study recommend leaders to provide autonomy, support and stimulate the innovation, provide resources and promote the idea/lobby during this phase. Again, leaders should not interfere too much during this phase and they should realize that they only have a supportive and directive role. A contradiction should be noticed: innovators do not want too much interference from their supervisors but do expect a directive role from them when they come into troubles. Therefore, it is the leaders' job to find a good balance between providing freedom and interfere when the innovation asks for a specific direction. This can be regarded as the most important task for the leader during the entire process. When it comes to collaboration between regions and implementation between them, leaders should be the ambassador of the innovation. This study recommends leaders to promote the innovation and convince other regions why the innovation has a specific value. Further, they should be open for and stimulate the sharing of knowledge between the regions. In this way the organization brings the innovations to a higher level with many profits for the people on the work floor.

Overall, this study provides a guide line for leaders at the Netherlands Fire Service for managing the implementation of the innovation. Therefore, specific leadership behaviors are recommended for the idea generation and implementation phases. Besides this, the role of the leaders are specified during the phases and this study provides information about how to deal with the structure of the organization.

6.7 Limitations and suggestions for future research

Although it is tried to produce a valid and reliable research, this study also has some limitations. The first limitation is that the innovations included in the samples were all incremental in nature. This means that the leadership behaviors mentioned in this study are applicable to processes of incremental innovations. It is difficult to generalize over all kind of innovations because radical innovations does not pop up often at the traditional Netherlands Fire Service.

Another limitation might be the secondary data set. This implies that there is the possibility that some quotes of the transcripts are understand in the wrong way. The final limitation has to do with the semi-structured interviews which have a subjective character. This can lead to experimenter bias and respondent bias when the question is not understood fully or when the answers are interpreted in another way.

Looking to the future, we can make several suggestions. First, more studies are needed to make the results of leadership behavior more valid. Future studies should also focus on collaboration between the regions, because the regions are now working quite autonomously while working together is probably profitable for all the regions. Lastly, future studies containing radical innovations are needed to generalize about the concept of innovation.

7. Conclusion

This research investigated in what the best leadership behaviors are to support the implementation of innovations at the Netherlands Fire Service. These best leadership behaviors are found to support the implementation: leaders should provide autonomy, support and stimulate the innovation, provide resources and promote the idea/lobby to foster the implementation of innovations at the Netherlands Fire Service. Further this research indicates appropriate leadership behaviors for the idea generation, which are: open mindedness, organizing feedback, providing autonomy, raising expectations, building trustful relationships and connecting the idea with the right people/providing network. The most important job for the leaders is to find the balance between providing autonomy and interference during the entire project. Considering the role of the leaders, it can be concluded that during the idea generation phase this is mainly a facilitating, supportive and stimulating role and this changes to a project manager role at the implementation. The bureaucratic structure of the organization was regarded as a restraining factor by the study of Nijenhuis (2015), but it appears that this structure had no influence on the progress of the innovators' projects. Though it is importance to notice that strong leadership is needed because of the bureaucracy, the leaders have to handle the bureaucracy. Therefore leaders at the Netherlands Fire Service are strongly recommended to adopt the leadership behaviors, because then innovators will not be bothered by the bureaucracy. Three other restraining factors could be identified by this study, which are the conservatism on the work floor, the financial budget and the interference from above. Therefore some recommendations are made to enhance the innovativeness of the Netherlands Fire Service in the future. More stimulation of the work floor, an innovation route, sharing of knowledge between regions and horizontal integration of the managers are the recommendations made by this study. Working on these improvements means that the open mindedness, promoting innovation and stay close to the work floor are leadership behaviors which become extra important. So, the leadership behaviors proposed are becoming more important when it comes to the points of improvements. More sharing of knowledge between the safety regions automatically means that the collaboration between them improves. When it comes to the nationwide collaboration, the leader should adopt the role the ambassador of the innovation project to spread the added value of it. So, we can state that the leadership behavior/roles are getting more focused on the outside world (convincing others) when the innovation process progresses.

This research has multiple theoretical implications. The major implication is the specific focus of this study, because it focuses on leadership behavior for different phases of the innovation process at a public organization. This differentiates this study from other studies where there is a much broader focus. The practical implications of this study are guide lines for managers at the Netherlands Fire Service. They know how they should behave during the entire innovation process and they can focus on their role. Future studies should extend this research by focusing on a larger sample and include all the different safety regions to get results which are can be generalized over the organization of the Netherlands Fire Service.

References

- van Aken, J., Berends, H., & Van der Bij, H. (2012). Problem solving in organizations: A methodological handbook for business and management students. *Cambridge University Press*.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership in public sector organizations. In: Storey, J (2005). Leadership in organizations. *Current Issues and Key Trends. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York*.
- 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.
- Angel, R. (2006). Putting an innovation culture into practice. *Ivey Business Journal*. Ivey Publishing, London.
- Angle, H.L., & Van De Ven, A.H. (1989). Suggestion for managing the innovation journey. In Van De Ven et al. (eds.), *Research on The Management of the Innovation Process : The Minnesota Studies*. Harper and Row, New York.
- Arthur, J., Waring, M., Coe, R., & Hedges, L.V. (2012). Research methods and methodologies in education. CA : *Sage Publishing*.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), pp. 97–125.
- 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., & During, 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.
- Bos-Nehles, A., & Janssen, M. (2015). The influence of HRM practices on innovative work behavior : a systematic literature review. *University of Twente, School of Behavioral, Management and Social Sciences*.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), pp. 97–122.
- Brandweer Nederland (2015). *Innovatie*. Geraadpleegd op 9 januari 2015, van http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_wet/thema-lerende/innovatie-moed/
- Britten, N. (1995). Qualitative interviews in medical research. *Qualitative Research*, 311, pp. 251-253.

- 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.
- CBS: Brandweer Statistiek 2013, retrieved at 24-01-2016, from:
[http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A42E330D-EEA7-469B-A1DC-F3721CCAB2AF/0/brandweerstatistiek 2013.pdf](http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A42E330D-EEA7-469B-A1DC-F3721CCAB2AF/0/brandweerstatistiek%202013.pdf)
- Chakrabarti, A.K., Hauschild, J., (1989). The division of labor in innovation management. *R&D Management*, 19, pp. 161 – 171.
- 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.
- Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J., & van IJzerloo, M. (2000). Succes and failure of 50 innovation projects in Dutch companies. *European Journal of Innovation Management*, 3(3), pp. 150-159.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- 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.
- Dorenbosch, L., Van Engen M.L., and Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp. 129–41.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), pp. 313–327.
- 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.

- Farr, J.L., & Ford, C.M. (1990). Individual innovation. In M.A. West & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work : Psychological and organizational strategies* : pp. 63-80. Chichester, U.K. : Wiley.
- Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (Eds.). (1991). A case for case study. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- 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.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, pp. 461-473.
- Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (2001). Teamwork for innovation – the ‘troika’ of promoters. *R&D Management*, 31(1), pp. 41-49.
- Hausman, A., & Stock, R.J. (2003). Adaption and implementation of technological innovations within long-term relationships. *Journal of Business Research*, 56, pp. 681-686.
- 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.
- Jacobs, S. R., Weiner, B.J., Reeve, B.B., Hofmann, D.A., Christian, M., & Weinberger, M. (2015). Determining the predictors of innovation implementation in healthcare : a quantitative analysis of implementation effectiveness. *BMC Health Services Research*, 15(6).
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, pp. 287-302.
- Janssen, O., Schoonebeek, G., & van Looy, B. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 10, pp. 175–194.
- 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.
- Jaskyte, K., & Dressler, W.W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), pp. 23-41.
- Johnson, S. K., & Dipboye, R. L. (2008). Effects of charismatic content and delivery on follower task performance. *Group & Organization Management*, 33(1), pp. 77–106.
- Jung DI. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal* 2001;13(2):185–95.

- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom : Structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 169-211.
- 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.
- Kuczumarski, T.D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), pp. 536-541.
- Leadbeater, C. (2007). Social enterprise and social innovation : Strategies for the next ten years. *Cabinet Office, Office of the Third Sector*.
- 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.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview* (Sage University Paper Series on Qualitative Research Methods, No. 13). Newbury Park, Calif.: Sage.
- McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organization Studies*, 25(8), pp. 1389–1412.
- Messmann, G., & Mulder, R.H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behavior as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), pp. 43-59.
- Miles, J., & Gilbert, P. (2005). *A handbook of research methods for clinical & health psychology*. Oxford, *University Press*.
- Milhim, H.B., & Schiffauarova, A. (2013). Towards formalizing and formulating the Successful Organizational Innovation Process. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 17(2), pp. 5-21.
- 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.*
- Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A metaanalytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12, 3–23.
- Muller, A., B. Herbig, and K. Petrovic. 2009. The explication of implicit team knowledge and its supporting effect on team processes and technical innovations: An action regulation perspective on team reflexivity. *Small Group Research*, 40(1), pp. 28–51
- Mumford, M.D. (2002). Social innovation : Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14, pp. 253-266.
- Mumford, M.D. (2003) Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 15, pp. 107–20.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), pp. 59-74.
- Nijenhuis, K. (2015). Impact Factors For Innovative Work Behavior in The Public Sector. The case of the Dutch Fire Department. *University of Twente.*
- Nijenhuis, K. & Borninkhof, E. (2015). Innovatie binnen de brandweer in Nederland; stimulerende en beperkende factoren voor innovatief werkgedrag. *Instituut Fysieke Veiligheid and Universiteit 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.
- 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.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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.

- 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, pp. 580-607.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity : Where should we go from here? *Journal of management*, 30 : pp. 933-958.
- 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 .
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change, 4th edition*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), pp. 587-605.
- Utterback, J.M. (1971). The process of innovation : A study of the origination and development of ideas for new scientific instruments. *Transactions on engineering management*, 18(4), pp. 124- 131.
- Van de Ven, A. (1986). Central Issues in the Management of Innovation. *Management Science*, 32, pp. 590-607.
- Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., Venkataraman, S., (1999). *The Innovation Journey*. Oxford Univ. Press, New York.
- 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 Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory : An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2) pp. 214-228.
- Van Wart, M. (2008). *Leadership in public organizations: An introduction*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Verhoest, K., Verschuere, B., & Bouckaert, G. (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *Governance*, 20(3), pp. 469-497.
- Volberda, H., Commandeur, H., Van Den Bosch, F., & Heij, K. (2013). Sociale innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht. Nr5, september/oktober 2013.

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.

West, M. (1990). The social psychology of innovation in groups, in West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*, Wiley, Chichester.

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

Wright, B. E., & Pandey, S.K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), pp. 75–89.

Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

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

Zareen, M., Razzaq, K., Maitaba, B.G. (2015). Impact of transactional, transformational and Laissez-faire leadership styles on motivation : A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), pp. 531-549

Organizational documents

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*.

Appendices

Interview templates

Interview leader

Introduction

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

Idea generation

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?

Transition to implementation

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?

Concluding questions about innovation process

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 Innovative Employee

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?

Idea generation

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?

Transition to implementation

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?

Transcriptions interviews

Interview JVDH 1

Introductie

1. Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Ik ben medewerker toezicht, medewerker beleidsuitvoering staat in het functieboek. Je voert gewoon uit wat er bedacht is.

2. Hoeveel jaar werkt u al voor de brandweer?

Als vrijwilliger 10 jaar, maar echt op kantoor, als beroeps nu 6 jaar vanaf 2010. Het is een fulltime baan.

3. Kunt u mij iets vertellen over de innovatie die u bedacht heeft en hoe het proces van bedenken tot implementatie verliep?

Ik moet even de ontwikkeling schetsen. Binnen risicobeheersing zijn we altijd heel regelgericht geweest, we hadden een bouwbesluit en als er een nieuwe bouwvraag binnen kwam dan werd aan de hand van dat bouwbesluit gekeken of het er aan voldeed. Er wordt toezicht gehouden, dan ga je bijvoorbeeld naar een ziekenhuis om te kijken of het voldoet aan de vergunning. Daar gingen we dan ook met een bouwbesluit heen en dan kijk je of het goed is of niet. In 2011 brak er een brand uit bij de Rivierduinen hier in Oegstgeest en daar vielen 3 doden. Daar kwamen we er achter dat het gebouw wel voldeed aan het bouwbesluit en toch vielen er 3 doden. En toen startte het denkproces van: je voldoet aan de regels maar dat wil dus niet zeggen dat het veilig is. Vlak erna kregen we in onze regio het project 'geen nood bij brand' en dat ging over brandveiligheid in de gezondheidszorg. Ik dacht zelf dat er daar wel meer een risicogerichte benadering in zat, dus dat er niet alleen naar de regels werd gekeken, maar ook naar de risico's. Dat was dus niet zo. Ik zat samen met een andere collega in dat project en op een regenachtige vrijdagmiddag spreken we elkaar en zeiden van: ja, daar moeten we iets mee doen. Toen zijn we gewoon bij elkaar gaan zitten, geen toestemming gevraagd of iets dergelijks, en hebben we wat dingen bedacht waar wel iets in zat. Toen zijn we daar in verder gegaan en hebben we zonder opdracht een document gemaakt met daarin een soort handvat om een risicogerichte werkwijze te gaan toepassen. Toen kreeg het op een gegeven moment meer aandacht en is er ook meer ruimte gekomen, en kregen we daar ook formeel wat uren voor. Uiteindelijk is dit het geworden, een kader. Maar het is wel begonnen op eigen initiatief, omdat we merkten dat er iets mistte in wat we nodig hadden. Toen hebben we zelf iets ontwikkelt en er zit ook veel eigen tijd in en later is dat meer geïnstitutionaliseerd doordat er uren voor gegeven zijn. Toen is uiteindelijk dit product ontwikkelt.

Idea generation

4. Hoe stimuleert uw leidinggevende u bij het genereren van ideeën?

In eerste instantie eigenlijk door geen leiding te geven. Hij gaf niet zoveel leiding en liet alles een beetje gaan zeg maar, niet echt direct sturen. Daardoor voelden wij de ruimte om hiermee aan de slag te gaan. Als je een hele direct hiërarchische leidinggevende hebt, bij wie je alles moet

verantwoorden, dan had dat niet gekund. Maar onze leidinggevende stuurde niet echt en dan pak je zelf de ruimte eigenlijk. Er was een gevoel van vrijheid om dit te doen. Ik weet niet of dat bewust was, of dat het zijn stijl van leiderschap is dat hij niet echt stuurt, maar het heeft ons wel heel erg geholpen.

5. Wat zou een leidinggevende moeten doen bij het genereren van ideeën? Wat is de beste manier van leiden binnen deze fase?

De mensen op de werkvloer zijn professionals die weten wat nodig is, kennen de werkomstandigheden en dan moet je eigenlijk de ruimte geven om hun ideeën te laten ontwikkelen. Je moet natuurlijk uitkijken dat er helemaal niks uitkomt, maar als iemand een goed plan heeft dan moet je iemand daar de ruimte voor geven en als leidinggevende ook steun aan geven. Ik denk dat je in de eerste fase niet direct moet sturen, als je van begin af aan als stelt welk resultaat je wil hebben dan beperk je het creatieve proces. In het begin waait het alle kanten op, als er dan al direct gestuurd wordt dan gaat het creatieve proces niet soepel. Dus vooral ruimte geven en vertrouwen uitspreken, dat is ook wel belangrijk dat je steun voelt. Zijn stijl van leidinggeven ligt me niet echt, maar in dit geval was het wel prettig omdat zo veel ruimte zagen om hieraan te werken.

6. Over het algemeen, hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven binnen deze eerste fase van het proces?

Niet faciliterend, want hij was niet actief er bij betrokken. Maar doordat hij niet actief betrokken was, maakte hij het wel mogelijk. Ik weet niet of er echt een naam voor is, maar passief faciliterend zou een goede benaming zijn. Het meeste regelden we gewoon zelf.

7. Hoe heeft u de structuur van de organisatie ervaren binnen deze eerste fase? (Belemmerend of juist niet?)

Wij hadden het 'geluk' dat er net die brand bij Rivierduinen was geweest en dat er ook een rapport was van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid dat er wat moest veranderen binnen de brandweer: er moest meer naar risico's gekeken worden. Dus wat dat betreft gingen we wel mee in de externe ontwikkeling die aangaf dat dit wel nodig was, dus daar hadden we wel geluk mee. Ik denk dat wij heel erg onze eigen ruimte gezocht hebben en dat we daardoor niet heel veel last hadden van de bureaucratie. Kom je echter bij de implementatiefase, dan hebben mensen wel zoiets van: ja, dat doen we al en is dit echt wel nodig? Dan krijg je wel meer weerstand. Maar omdat het in deze fase nog heel erg onder de radar was hebben wij niet zoveel last van de structuur gehad.

8. Hoe zou de organisatie, of het proces binnen de organisatie, moeten veranderen om het genereren van ideeën beter te laten verlopen?

Organisaties kun je in kwadranten opdelen en daar zitten ook leiderschapsstijlen verbonden aan: het OCAI-model. Je hebt intern-extern en flexibiliteit-controle. Onze organisatie is heel erg intern en controle gericht. Ik denk als je innovatie wilt stimuleren dan moet je meer naar extern gaan: kijken om ons heen, wat vraagt de maatschappij en hoe kunnen we daar beter op inspelen. En we moeten van controle naar flexibiliteit. Dus niet heel erg sturen hoe het proces moet lopen of wat de uitkomsten zijn, maar meer sturen van: dat is de richting waar we naar toe willen en het maakt niet

uit hoe we daar komen, linksom dan wel rechtsom. We zijn nu er productiegericht en hebben strakke procesafspraken. Terwijl ik denk, als je meer flexibel wordt en meer naar buiten kijkt dan is er ook meer ruimte voor innovatie.

Wat ook wel iets is, is dat we als brandweer erg ad hoc gericht zijn. Er gaat een pieper af en we gaan met z'n allen naar de brand toe, dus we zijn heel erg reactief. Innovatie vraagt juist dat je erg proactief bent: wat zijn de ontwikkelingen om ons heen en hoe gaan we daar op inspelen. En niet pas als de ontwikkeling voor de deur staat denken: oh, hoe gaan we dit nu oplossen. Dat is denk ik de aard van de organisatie waardoor we altijd heel erg reactief zijn geweest, een verandering naar een meer proactieve benadering zou wel fijn zijn.

Transition to implementation

9. Wat heeft u nodig om een innovatief idee te implementeren?

Je hebt draagvlak nodig binnen de organisatie en ook binnen de leiding. Daar moet je op het begin even voor lobbyen en aandacht voor vragen, die hebben we ook gekregen. Maar als je dat draagvlak niet krijgt, dan is het heel moeilijk om je innovatie te laten slagen. Een podium krijgen en draagvlak is denk ik het belangrijkste. Risicobeheersing is in 4 geografische districten verdeeld, met 4 kantoorlocaties. Het is heel belangrijk om daar ook je ambassadeurs te hebben. Ik werk zelf in Leiden en mijn collega toen in Gouda, maar op de andere locaties was er geen betrokkenheid. Dus je moet een kring van ambassadeurs krijgen die jouw innovatie uitdragen. Doe je dat niet, dan valt het eigenlijk dood. Ik denk dat de leidinggevende ook een belangrijke rol heeft in het stimuleren van het gebruik van het nieuwe middel. Dus de leidinggevende moet het gebruik van de risicobenadering ook stimuleren.

10. Wat doet uw leidinggevende om u te supporten/ondersteunen bij het implementeren van ideeën?

Ze hebben draagvlak gegeven en hebben ook uitgedragen dat de innovatie belangrijk is. Er is veel aandacht aan besteed dat de innovatie belangrijk is, dat vind ik wel een heel positief en sterk punt. Als je als leiding aangeeft dat een innovatie belangrijk is dan wordt dat op de werkvloer ook gevoeld. We hebben intern een personeelsblad, daar is er ook aandacht aan besteed. We hebben regelmatig een bijpraatdag waar mensen van alle districten bij elkaar komen, daar hebben we een podium gekregen om het te presenteren.

11. Hebben jullie ook een budget gekregen voor de innovatie?

Nee, dat hoefde niet omdat er eigenlijk alleen maar werkuren in zitten. Die uren hebben we wel gekregen en ook zelf gepakt. Maar verder was er geen geld mee gemoeid. Als dit wel het geval was, dan zou het moeilijker zijn geweest omdat er binnen de brandweer niet zomaar geld beschikbaar is voor dit soort dingen.

12. Welk leiderschapsgedrag is vereist bij het implementeren van ideeën?

Wat ik mis bij onze brandweer is dat de leiding niet strak controleert op het toepassen van de nieuwe werkwijze in dit geval. Op het moment dat je een redelijk conservatieve organisatie hebt met mensen die al jaren hetzelfde werk doen, dan moet je mensen stimuleren om te veranderen omdat zij dit niet

uit eigen beweging gaan doen. Stimuleren kan door mensen te verlokken of mensen te dwingen. Als verlokken niet werkt (je hebt een nieuw middel, je mag er gebruik van maken, maar veel mensen doen het niet) dan moet je toch zorgen dat mensen zich meer gaan bewegen richting de nieuwe methode. Daar heb je als leidinggevende best wel een rol in. Dat wordt nu niet echt gedaan. Dus de leidinggevendenden moet mensen eigenlijk haast wel dwingen om mensen te laten overstappen naar een nieuwe werkwijze. Dat is natuurlijk een proces, maar daar moeten wel stappen in gemaakt worden. Dat mis ik hier wel een beetje.

13. Wat zou uw leidinggevende kunnen veranderen om de implementatie van innovaties beter te laten verlopen?

Zie vraag 12.

14. Over het algemeen, hou zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens de implementatie?

Eenzijds ondersteunend, we hebben een podium gekregen en we zijn gefaciliteerd. Anderzijds wel heel erg achterover hangend: het ligt er en succes ermee. In het begin zijn ze wel ondersteunend geweest, maar nu mis ik dat dus wel weer eigenlijk.

15. Welk beleid/richtlijnen hanteert de organisatie ten aanzien van het implementeren van innovatieve ideeën?

Ik denk niet dat wij een beleid hebben. Er is geen innovatiebeleid en het wordt ook niet actief gestimuleerd. We hebben meegedaan aan de JVDH-prijs vorig jaar, dat is ook iets wat vanuit onszelf komt en daar is helemaal geen aandacht voor binnen de brandweer. Dat mag wel meer gestimuleerd worden en dat kan ook makkelijk door bijvoorbeeld in het personeelsblad een oproep te doen voor de JVDH-prijs en dan te zeggen: heb je een goed idee, meld dat dan bij je leidinggevende. Maar die focus op innovatie is er helemaal niet, dus dat zal wel veranderd mogen worden binnen deze organisatie. Ik krijg wel eens een vaktijdschrift en zie dat andere regio's allerlei dingen doen wat betreft innovatie, maar onze regio zie ik er helemaal niet in. Dat is wel jammer, want we hebben best veel goede ideeën. Als je praat met mensen op de werkvloer dan zeggen ze: ja dat kan beter en dit kan beter'. Maar er wordt niet echt gestimuleerd dat er ook echt werk van gemaakt wordt. Ik denk dus dat je als organisatie meer kunt faciliteren en stimuleren op dit gebied: als je een goed idee hebt, meld dit bij je leidinggevende en dan gaan we er samen naar kijken hoe we dit kunnen faciliteren.

16. Is de regiegroep Innovatie Moed bijvoorbeeld bij u bekend?

Nee. Ik ken ze wel bij naam, maar ik weet niet precies wat ze verder doen. Binnen onze regio wordt er ook geen aandacht aan geschonken. In andere regio's hebben ze wel innovatiemanagers of een afdeling innovatie, maar dat is hier niet echt. Ik denk dat als er hier een innovatie vandaan komt, dan is dat toevallig presteren. Mijn collega en ik ontmoetten elkaar, we hadden een idee, zijn gaan zitten en uiteindelijk komt er wat uit. Maar als wij elkaar toevallig niet ontmoet hadden, dan was er niks gebeurd. Dus we presteren toevallig, en ik denk dat je als organisatie daar juist meer aandacht aan te kunnen geven door dit meer te sturen en te stimuleren.

17. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op het implementeren van ideeën?
De structuur is heel hiërarchisch hier. We hebben een procesorganisatie met een hele duidelijke lijn. Als ik iets wil, dan moet ik naar mijn teammanager, die gaat naar het afdelingshoofd, die gaat naar het MT (Management Team), de directeur van het MT gaat naar het DT. Dus het is echt gericht naar boven, en zo is dat nou eenmaal ingericht. Het is echter zo, als je een innovatief idee hebt dan wil je ook wel sparren. Nou wil ik wel eens als medewerker bij de directeur naar binnen lopen en zeggen van: 'goh, we hebben wat nieuwe ideeën, wat vind je daar van?'. Dus de structuur van de organisatie moet eigenlijk niet zo gegoten zitten, dat je niet ergens anders kunt gaan sparren. Je moet wel laagdrempelig bij andere niveaus kunnen binnen lopen. Dat kan wel bij ons, maar de structuur moet wel zo zijn dat je over de verschillende niveaus kunt sparren met elkaar. Wij hebben dat wel gedaan, maar een ander zou dat misschien niet doen.
Het zou bijvoorbeeld helpen als je binnen de structuur van de organisatie een innovatiemanager hebt, die je gewoon kan benaderen en dat diegene dan een toegang is tot het MT of DT. Dus dat je niet zelf, als jonkie in mijn geval, steeds naar de directeur moet. Door zo'n innovatiemanager heb je meer ingangen binnen de organisatie

18. Wat houdt de implementatie van ideeën tegen binnen deze organisatie? (Belemmerende factoren)
Er is heel veel 'oud denken': we doen het al jaren zo, toen werkte het ook en waarom zou het dan nu moeten veranderen. Dus er is best wel weerstand tegen veranderingen of mensen zien de noodzaak van de verandering niet. Dan zeggen ze: we doen het al jaren, wat is hier nieuw aan? Dan wil je vasthouden aan wat je al jaren doet en je staat niet open voor iets nieuws. Bij de brandweer is eigenlijk alles heel lang hetzelfde gebleven, dat is hier ook zo, we werken al 10 of 15 jaar hetzelfde. Als je dan iets anders krijgt dan is dat lastig voor mensen. Dus de conservativiteit van de mensen is wel een belemmerende factor. Anderzijds denk ik wel dat als je mensen meekrijgt in je verhaal, dan zijn ze ook wel erg gedreven om het op te pakken. Iedereen die bij de brandweer werkt heeft hetzelfde doel: hier bij risicobeheersing willen we de wereld veiliger maken, de uitrukdienst wil graag mensen helpen, dus we hebben allemaal dezelfde richting. Als je mensen kunt overtuigen dat jouw innovatie helpt bij het verwezenlijken van het gezamenlijke doel, dan zijn ze ook over en gaan ze mee. Maar om die kritische massa te krijgen is lastig (Implementatiecurve). En daar is wel een rol voor de leidinggevende bij weggelegd. Dus als leidinggevende kun je de 'early majority' mobiliseren om uiteindelijk die kritische massa te krijgen.

19. Hoe zou het proces/de organisatie moeten veranderen om de implementatie van ideeën beter te laten verlopen?
In de structuur zou ik zeggen, werk met zo'n innovatiemanager die als laagdrempelige toegang kan worden gezien. In de implementatie zou ik zeggen dat de organisatie een goed podium moet bieden om mensen te kunnen overtuigen en dat er herhaaldelijk aandacht wordt geschonken aan innovatie en de noodzaak ervan. Je moet het vooral herhalen en de organisatie kan daarin faciliteren.

Conclusie

20. Hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens het hele innovatieproces?
In het begin Laissez-faire door het los te laten en later passief faciliterend. Wat ik zou willen veranderen hier aan is dat later, tijdens de implementatie, een actief faciliterende leidinggevende

wel prettig zou zijn waardoor je meer draagvlak krijgt. Maar in de beginfase niet te veel sturen, want als je daar te veel sturing krijgt dan komt je idee niet tot groei.

21. Hoe zou u de support, faciliteiten and benodigdheden omschrijven tijdens het hele innovatieproces?
We hebben veel tijd gekregen en dat is belangrijk, want het kost namelijk erg veel tijd. We hebben de ruimte gekregen om fouten te maken en dat is ook heel belangrijk, want heel veel dingen die je bedenkt gooi je uiteindelijk ook weer weg. Geld was geen benodigdheid dus daar hebben we niks mee te maken gehad. We hebben vooral heel veel ruimte gekregen, in uren, in vrijheid om met mensen te praten en dat is wel heel belangrijk geweest. Dus de faciliteiten waren eigenlijk vrijheid en tijd.

22. Bent u nog beloond voor uw innovatie, behalve de nominatie voor de JVDH-prijs?
We hebben een gratificatie ontvangen en er is ook waardering uitgesproken. Dat vind ik nog belangrijker: die gratificatie is leuk, maar de waardering die uitgesproken wordt is veel leuker. Dat moet een leidinggevende ook doen: vertouwen uitspreken, waardering uitspreken. Dat is ook echt belangrijk.

Interview JVDH2

Introductie

23. Wat is uw functie binnen deze organisatie?
Binnen de huidige organisatie, dus eigenlijk de oude organisatie, ben ik hoofd Risicobeheersing en operationele informatievoorziening. Straks binnen de nieuwe organisatie ben ik teamleider Risicobeheersing van een nieuw gebied.

24. Hoeveel jaar werkt u al voor de brandweer?
Ik was vorig jaar 12,5 jaar in overheidsdienst dus dat is nu 13,5 jaar.

25. Kunt u mij iets vertellen over de innovatie die u bedacht heeft en hoe het proces van bedenken tot implementatie verliep?
De innovatie is inmiddels geïmplementeerd. Het gaat om brandveilig leven, we willen als brandweer meer aan de voorkant van de veiligheidsketen gaan zitten. Dus niet alleen incidentenbestrijding maar ook burgers voorlichten over hoe je een brand kunt voorkomen. Je zou theoretisch op elke hoek van de straat een brandweerkazerne kunnen bouwen en dat ben je er heel snel als er brand is, maar het is misschien slimmer en wat meer kostenbewust als mensen zelf ook wat gaan doen. Dus letterlijk tijd te gaan kopen in huis, in plaats van dat de brandweer er heel snel is. We hebben in Noord en Oost Gelderland ook een team Brandonderzoek die onderzoek doen naar wat er nou precies gebeurt tijdens een woningbrand, maar ook zeker om input te leven voor brandveilig leven. Is het bijvoorbeeld echt zo dat er vaak een brand ontstaat door een wasdroger? Je krijgt allerlei data, en die data wordt verzameld en daar kun je wat mee richting de burgers. Nou vervolgens hebben we gedacht hoe kunnen we dat nu eigenlijk gaan verkopen. En toen is het idee ontstaan om een pop-up winkel te gaan doen. Dan genereer je tijdelijk best veel aandacht door pers en publiek. Dan was het

idee dat je altijd snel aanloop hebt en dat was ook zo. En dan tijdelijk in een stad, in een leegstaande winkel, maken we een soort opstelling, waar we een communicatiebureau bij hebben gezocht die in de museumwereld heel actief is (Pronk, Rotterdam). Met hen hebben we het concept verder uitgedacht: er kwam een spelelement in, er kwam een balie in met plattegronden erop zodat mensen hun thuissituatie konden laten zien, een film zat er in, dus ja er was echt ruimte voor het gesprek. Dat was het idee: er moeten voorlichters in staan die mensen naar binnen gaan trekken en daar moet een gesprek over hun thuissituatie gaan plaatsvinden. In april/mei is in Zutphen de eerste winkel geopend en binnenkort staat hij in Doetinchem. De bedoeling is dat hij ook naar Harderwijk en Apeldoorn gaat. Er is inmiddels ook een idee voor een 'light variant' voor wat kleinere dorpen. Daarnaast hebben we ook nog een ander concept en dat is de beleveniswoning en die zit in Didam. Dat is een woning die we beschikbaar hebben gekregen vanuit de woningstichting en daar vindt ongeveer hetzelfde plaats alleen die zit er wat langer en daar moeten groepen uit de buurt naar toe gaan. Die moeten daar dan deels vrijwillig naar toe maar daar wordt ook wel op gestuurd om daar groepen naar toe te laten gaan vanuit bijvoorbeeld verenigingen. Het heeft wel een tijdje geduurd, want het echte idee ontstond een jaar eerder dan dat we op het congres. In oktober/november 2014 zijn we er mee begonnen. Toen waren we eerst druk aan brainstormen om het allemaal zelf te doen en niet zozeer externe kennis bij te halen. Toen hadden we bureau Pronk ook nog niet in beeld. Toen hadden we al heel snel dat we een leeg pand hier in de binnenstad van Zutphen konden krijgen. Het was een heel mooi pandje en dat zou perfect zijn voor het concept wat we toen hadden, maar dat concept was nog heel breed opgezet. We hadden zoiets van: we halen de politie erbij en de GOR en we gaan dingen verkopen. Het kon allemaal niet gek genoeg. Maar dat kregen we niet snel van de grond, in December was er wel een plan en inmiddels waren bestuurders ingelicht en die waren ook enthousiast. Dus op zich was het draagvlak er wel, maar we hadden nog niet concreet een budget en het ging te snel om dat in December al geregeld te krijgen. Daarna was het pand verhuurd aan een structurele huurder, en toen hebben we gezegd we zetten het in die zin op een lager pitje. We gaan door met het ontwikkelen van het concept, we gaan het verder uitdenken en op het moment dat er een pand is dan moet het gewoon klaar zijn. Toen zijn we ook gaan kijken om ons heen, hoe gaan ze op andere plekken met brandveilig leven om. Toen kwam Haaglanden in beeld, en die hadden met een adviesbureau gesproken en toen deden wij dat ook. Zij waren enthousiast over ons concept, maar ze hadden nog wel goede tips: houd het wat smaller dus geen politie er bij, want dat geeft afleiding aan de boodschap die je kwijt wil. Als je zoiets gaat doen moet je vanaf begin af aan duidelijk hebben voor jezelf wat je nu eigenlijk wil: je wilt een boodschap kwijt. Het gaat om brandveilig leven en je wilt dat burgers zelf ook iets gaan doen. Dus wat je in de winkel laat zien moet bij de doelstelling passen en daar waren zij heel scherp op. In maart hebben we dat bureau erbij gehaald en zo zijn de plannen steeds concreter geworden en zo zijn er ook budgetten gekomen om dat voor elkaar te krijgen. Omdat we toen nog clustergewijs georganiseerd waren, hebben we ook andere clusters enthousiast gemaakt om dit ook te gaan doen uiteindelijk.

Idea generation

26. Hoe stimuleert uw leidinggevende u bij het genereren van ideeën?

Hij heeft altijd gezegd: doen, doen, doen, het maakt niet uit wat het kost (tot op zekere hoogte). Dus hij was van begin af aan super enthousiast. Hij heeft toen vanaf het begin gezegd van: dit moeten we gaan doen, ga je gang en je krijgt de ruimte om dit te gaan doen. Dus ik kreeg veel vrijheid en ruimte.

27. Wat zou een leidinggevende moeten doen bij het genereren van ideeën? Wat is de beste manier van leiden binnen deze fase?

Ik denk dat innovatie vanuit de organisatie vooral ligt aan de mensen die je hebt. De ideeën moeten er wel komen, als je enthousiaste mensen hebt die het leuk vinden om met hun vak bezig te zijn dan komt dat vanzelf een keer. Dan is de volgende stap dat je daar als leidinggevende de ruimte aan geeft om dat verder uit te werken, maar ook om daar geld beschikbaar voor te maken. En dan ook voor jezelf te zeggen: als het mislukt, dan mislukt het, maar anders gebeurd er nooit iets nieuws.

28. Over het algemeen, hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven binnen deze eerste fase van het proces?

Als enthousiast, ondersteunend en faciliterend.

29. Hoe heeft u de structuur van de organisatie ervaren binnen deze eerste fase?

In het begin ben ik wel tegen de hiërarchische structuur aangelopen, met name om de financiën te regelen. We zaten in die oude structuur met die clusters. Ik moest dan bij de andere clusters ook geld gaan regelen. Dus eigenlijk moet je de hele regio achter je krijgen om het idee verder uit te werken. Zowel qua draagvlak, maar ook qua financiën. Niet ieder cluster heeft voor risicobeheersing een pak geld liggen. Het kapitaal van risicobeheersing is gewoon vaak FTE, dat zijn mensen die het werk doen. Toevallig had ik dat hier zelf wel goed geregeld, ik had hier wel een budget maar ik had wel zoiets van: als de rest hier straks aan mee gaat doen, dan mogen ze daar ook aan meebetalen. Dat ging hem niet worden, ik heb 1 ander cluster bereid gevonden om mee te gaan betalen. Toen heeft mijn leidinggevende destijds wel gezegd: ga het maar doen en dan betalen we wel alleen en als de rest er straks van profiteert maakt niet zoveel uit want we zijn in principe 1 regio. Dus in het begin wat het met name financieel heel stroperig.

30. Hoe zou de organisatie, of het proces binnen de organisatie, moeten veranderen om het genereren van ideeën beter te laten verlopen?

Ik denk dat we daar met de nieuwe organisatie, hoop ik, al wel een basis voor hebben gelegd. Namelijk dat we echt een regio zijn, zowel financieel als qua structuur. We zijn meer procesgericht: er is een iemand verantwoordelijk voor incidentbestrijding, 1 iemand voor risicobeheersing en als die vindt dat het een goed idee is dan kan diegene daarmee aan de bak. In het verleden moest het via de clustercommandant en dan had je 6 clustercommandanten die samen het MT brandweer waren en dan had je ook nog een apart directieoverleg. Kortom, heel veel structuren. Dat is nu een stuk eenvoudiger, dus dat is al beter.

Transition to implementation

31. Wat had u nodig om een innovatief idee te implementeren?

Enthousiaste mensen om ons heen die het een leuk idee vonden en bereid waren om er aan mee te werken, maar ook de kans kregen om er aan mee te werken. We hebben het breed uitgezet, dus niet alleen bij risicobeheersing maar ook bij mensen van de technische dienst die het ook leuk vonden om daar aan mee te werken. Als je tijdelijk een winkel gaat inrichten dan heb je namelijk ook technische klusjes om te doen. Het is heel mooi dat je binnen de brandweerorganisatie alle type mensen daarvoor kunt gebruiken. Dus ook daar hebben we alle medewerking voor gekregen, in uren. Dus mensen en geld is eigenlijk het belangrijkste. En mensen enthousiast maken, maar dat was ook mijn rol om vanuit het idee mensen te prikkelen om ze mee te krijgen.

Ik had niet veel met sceptische houdingen te maken. Het was een nieuw idee in de zin van voorlichting. Dus het raakt niet het werk van de andere brandweerlieden zozeer. Het gaat er niet om dat we bijvoorbeeld ineens met minder mensen op een TS gaan zitten. Dus in deze was het relatief makkelijk om mensen enthousiast te krijgen.

32. Wat doet uw leidinggevende om u te supporten/ondersteunen bij het implementeren van ideeën?

Hij was ten eerste erg enthousiast en dat geeft al support. Daarnaast het geven van budget was erg belangrijk, vooral faciliterend. Hij was niet nauw betrokken, maar dat kwam ook omdat hij eind vorig jaar van het toneel verdween en er ook wel in dit voorjaar veel geregeld en gedaan is. Hij was wel betrokken, door bijvoorbeeld te zeggen dat hij wel in de winkel wou gaan staan.

33. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist bij het implementeren van ideeën? Is dit anders dan tijdens de implementatie?

Dat is een goede vraag. Ik was in principe ook al leidinggevende dus mijn leidinggevende hoefde het project niet verder aan te sturen, dat deed ik. Ik denk dat bij het genereren van ideeën de mensen vooral de tijd moeten krijgen om er überhaupt over na te denken en in de positie moeten komen om andere ideeën te krijgen door naar andere regio's te gaan en congressen te bezoeken. Daar moet dus ook tijd voor zijn, daar begint het al. Leidinggevendens moeten dat dus ook doen, ze laten netwerken, de boer op gaan en verder kijken dan de eigen toko. Dat kan in conflict zijn met keiharde cijfers die je moet halen, van producten die je moet leveren. Dat is een dilemma en de leidinggevende moet daar gewoon slim mee omgaan. De ene persoon is daar ook geschikter voor en die vindt dat ook leuker om te doen (congressen bezoeken) dan de ander. Daarin zul je dus de goede keuze moeten maken. Bij de implementatie moet je er voor waken dat je het project niet over gaat nemen, maar vooral bij de initiatiefnemers moet laten. Je kan er wel een project omheen bouwen, maar ga er vooral zelf niet inzitten. Dus vooral ondersteunend en laat de mensen die het idee hebben bedacht hun rol in het project houden.

34. Wat zou uw leidinggevende kunnen veranderen om de implementatie van innovaties beter te laten verlopen?

Ik heb niet echt dingen waarvan ik denk dat echt anders zou moeten.

35. Welke problemen waren er tijdens de implementatie van uw innovatie?

Met name planning en tijdsdruk. Op een gegeven moment heb je een datum gezet en dat publiceert je ook in de pers, maar dat moet nog wel even gehaald worden. En dan begint het op bepaalde punten wel te knijpen als bepaalde dingen nog niet klaar of af zijn of dat je de bezetting nog niet rond hebt voor de voorlichters in de winkel.

36. Hoe heeft uw leidinggevende dit op opgelost?

Dit heb ik zelf opgelost en dat is goed gekomen. Bijschakelen en soms bepaalde dingen weg laten.

37. Over het algemeen, hou zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens de implementatie? (Tevreden over?)

Zoals dat bij ons is gegaan was het vooral faciliterend en ondersteunend. Ik denk dat dit ook wel de beste manier van leiden is tijdens de implementatie.

38. Welk beleid/richtlijnen hanteert de organisatie ten aanzien van het implementeren van innovatieve ideeën?

Daar is geen beleid voor.

39. Wordt u ook gestimuleerd binnen de organisatie om met innovatie/innovatieve ideeën te komen?

Dat vind ik een lastige. Je kunt niet keihard zeggen dat het niet wordt gestimuleerd, maar het is niet heel erg zichtbaar, laat ik het zo zeggen. Er is ieder jaar een Jan van der Heijden prijs maar er wordt niet gestuurd van: wat gaan we de komende vijf jaar daar aan doen en er zijn geen ambities dat we daar aan mee moeten doen. Er wordt ook niet gesteld dat er een bepaald aantal innovatieve projecten moeten zijn, er is geen poule met projecten. Dus er wordt niet echt actief op gestuurd. Ik denk dat dit wel beter kan, bijvoorbeeld met behulp van onderwijsinstellingen kun je daar veel meer uithalen. Als je meer richt op communicatie en sturing, maar ook met vastleggen van ambities (een keer in de drie jaar meedoen met Jan van der Heijden prijs) kun je meer teweeg brengen op gebied van innovatie. Dat draag je dan uit en dat maakt het ook dat mensen met ideeën komen en dat is nu niet

40. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op het implementeren van ideeën?

Tijdens de implementatie heb ik daar geen last meer van gehad, dus geen invloed.

41. Wat houdt de implementatie van ideeën tegen binnen deze organisatie? (Belemmerende factoren)

Op een gegeven moment hadden we wel problemen met de bezetting, toen de winkel eenmaal open was. Ik had zoiets van: we hebben hier een uitrukploeg en die kan op zaterdag dan in de winkel staan. Ze hadden 's ochtends een oefening gedaan en dan hebben ze 's middags toch 'niks' te doen. Daarvan is toen wel gezegd dat dat niet de bedoeling was. Ik vroeg me toen wel af waarom dan niet. Toen kwamen er allerlei argumenten: er is al zoveel, ze moeten al veel oefeningen doen. Dat soort argumenten kwamen allemaal boven tafel. Dus toen zijn we zaterdag 's middags dicht gegaan. Er

was ook niet echt ruimte voor discussie wat dat betreft.

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

Ik denk dat, zoals de nieuwe organisatie staat, dat je het daar wel mee redt. Alle randvoorwaarden zijn wel goed, om het zo zeggen. Dus ik denk met de nieuwe organisatie, procesgericht en veel minder mensen die ergens over gaan, dat we wel op de goede weg zijn. Ik denk dat met name het sturen op innovatie beter kan: dat je die doelen en ambities scherper stelt.

Conclusie

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

Met name faciliterend en ondersteunend. Wat misschien beter had gekund, is dat hij mee ging in het enthousiasme richting zijn collega's. Dus op strategisch niveau daar ook hard voor maken. Dat heb ik niet gezien, maar dat wil niet zeggen dat het ook niet gebeurd is.

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

Uiteindelijk hebben er allerlei mensen aan mogen en kunnen meewerken als je het over uurbesteding hebt. Er zijn financiën gekomen, dus dat is allemaal prima gegaan. Dat bracht het onderwerp ook wel met zich mee.

Interview JVDH3

Introductie

45. Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Ik ben medewerker Opleiden Trainen en Oefenen (OTO), dat wil zeggen dat ik verantwoordelijk gesteld wordt voor de oefentijd van brandweermensen binnen een aantal posten.

46. Hoeveel jaar werkt u al voor de brandweer?

32 jaar waarvan 16 jaar als beroeps en 16 jaar als vrijwilliger.

47. Kunt u mij iets vertellen over de innovatie die u bedacht heeft en hoe het proces van bedenken tot implementatie verliep?

Het is een laagdrempelige zaagtraining ter vervanging van oefenkaart 113a. Wat we over het algemeen deden met oefenkaart 113a was naar de werf toe gaan en dan hebben we een houtblok en daar leggen we een boomstam op en aan het eind van de avond zeggen we: oefenkaart afgetekend. Wat heb je dan kwalitatief gedaan: je hebt plakjes gezaagd, meer niet. Maar je hebt allerlei soorten takken. Toen kreeg ik de opdracht om wat met de oefenkaart te doen. Toevallig hebben wij hier iemand in de post die docent is op de groenschool AOC voor hovenier en die heeft in zijn takenpakket boomzagen. Toen zijn we samen om de tafel gegaan: ik was een poppetje van OTO en toen kregen we een poppetje erbij van school, een docent. Die docent zei dat we eigenlijk bij een bedrijf langs moesten die iets met zagen deed, maar dat kost gelijk heel veel geld. Toen zei die dat hij

nog wel eens takken tegen kwam van bomen die ze toch omzaagden in een gebied. Die zouden we dan met een aanhanger op moeten halen, daar hadden we iemand van de groep Onderhoud voor. Dus op een gegeven moment gingen we een projectgroepje maken van 3 man waarmee we na gingen denken over een aanhanger. Die van school zei dat we het didactisch ook op een goede manier moesten doen. Toen zei de man van de werkplaats dat er wel eens mensen van posten in de regio wel eens een container hebben met een haakarm. Met zo'n container konden we eigenlijk een aantal mensen tegelijk aan de gang laten zijn met zagen. Het probleem van de aanhanger is dat ie klein is, je kunt maar een beperkt aantal mensen tegelijk laten zagen. Met een container konden we 12 mensen tegelijk bezig laten zijn, dat wil zeggen we maken 6 zaagplekken: er is er altijd eentje die kijkt, van kijken leer je ook. Zodra de ene klaar is, gaat de andere het doen en zo wissel je elkaar af. Dat betekende dat we 6 zagen en 12 pakken met flexibele maten moesten kopen, en helmen. Op een gegeven moment kwam het kostenplaatje erbij en het zou toch wel wat geld gaan kosten, dus schakelden we OTO centraal in, die betrokken we er ook bij voor die financiën. Zij vonden het een gouden idee en zeiden dat we ze het als onderdeel van de opleiding gingen maken. Kortom, het geldtraject werd groter en makkelijker omdat centraal mee ging doen.

Nou, dan moet dat ding nog gemaakt worden. Ik heb een projectplan geschreven, het moest wel zo bedacht zijn dat het betaalbaar is. Via de docenten en hun contacten met boswachters konden we voor een prikkie houtstammen krijgen. We hadden vervolgens instructeurs nodig: die docenten houden van hun vak en aan die poule van docenten hebben wij gevraagd of zij instructeurs voor ons wilden zijn. Brandweermannen zijn arrogante mensen en denken dat ze het allemaal kunnen, maar het mooie is: vreemde ogen dwingen. Uiteindelijk hebben er 4 docenten toegezegd het te willen doen. Dus wat kregen we: we moesten konden dit eerst voor 15 posten in de regio verzorgen, we konden iedereen laten zagen voor weinig geld, het was onderbouwd met goede docenten. Dus 3 stonden er op de container en 3 rondom de container, iedereen was de hele avond bezig en vonden het heel leuk. Toen gingen we de instructeurs, niet brandweer mensen, verantwoordelijk maken voor de container. Ik krijg een aanvraag en maak de planning voor die posten, ik heb zekerheid dat er docenten zijn, ik heb bedrijfszekerheid door hun verantwoordelijk te stellen, ik heb zekerheid dat alle middelen te zijn en alles is nagekeken en schoongemaakt. In 1,5 jaar tijd hebben we nu al 65 posten gehad. Als we in totaal 6,5 duizend euro hebben uitgegeven is het veel: een stagiair heeft de container geschuurd en geschilderd en het voordeel was dat iedereen er de meerwaarde van inzag. Alle randvoorwaarden waren goed: we hebben goede docenten, we hebben het uitgetest, we hebben alle benodigdheden, de opslag en planning waren goed geregeld. Als het dan loopt dan zie je louter positieve reacties, je krijgt dan een soort uitwaai-effect. Dat is het succes geweest van de Woody: voor heel weinig geld, een kleine denkgroep die de randvoorwaarden hebben verzorgd, het is mobiel geworden wat geen extra kosten met zich meebrengt. Wat nieuw aangeschaft is zijn eigenlijk 6 kettingzagen, 12 pakken, 12 helmen en 12 handschoenen. Dus een laag bedrag met een enorm rendement, het was heel praktisch, het werd gewoon kant en klaar geleverd. De reacties waren overal hetzelfde: 'Het is de eerste keer dat ik echt zaagtraining heb gehad, geweldige avond, iedereen actief'. Dat hangt af van wat je aanbiedt, maar ook degenen die het brengen. De mensen waren gemotiveerd omdat ze waardeerden wat wij ze aanboden. Dat valt of staat eigenlijk met hoe je een projectplan gaat schrijven: wat is mijn probleemanalyse, hoe gaan we dit oplossen, ook geluk hebben dat je mensen hebt die er verstand van hebben. Je moet geluk hebben dat je alle mensen bij

elkaar hebt, je moet rugdekking hebben dat het betaalbaar is en dat iedereen er een meerwaarde van inziet: dan rolt het eigenlijk vanzelf. Ik denk dat we in totaal 4 bijeenkomsten hebben gehad in een half jaar tijd.

Idea generation

48. Hoe stimuleert uw leidinggevende u bij het genereren van ideeën?

Ik mocht gaan en staan van mijn leidinggevende, ik trok de kar binnen het proces, als het maar betaalbaar bleef. Hij stimuleerde mij goed, omdat hij inzicht had dat we een probleem hadden en hij zag dat als we nou eens een vakinhoudelijke slag zouden slaan in het aspect oefenen, dat we dan spekkoper zouden zijn. Dus hij zei: 'Veel succes en ik wil eigenlijk alleen maar een terugkoppeling krijgen'. Dus hij kreeg keurig netjes een verslag van de bijeenkomsten en hij vond dat het super ging. Dus ik had alle vrijheid, hij volgde dat en greep in als het moest.

49. Wat zou een leidinggevende moeten doen bij het genereren van ideeën? Wat is de beste manier van leiden binnen deze fase?

Dat je iedereen in z'n waarde laat met z'n idee en dat je daardoor iedereen kan enthousiasmeren en stimuleren. Dat zijn eigenlijk mijn stokwoorden altijd. Wat volgens mij leiderschap tonen is, is dat je gezamenlijke ideeën gaat clusteren en dat je dan gaat kijken waar we kunnen gaan komen.

50. Over het algemeen, hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven binnen deze eerste fase van het proces?

Hij moet een beeld hebben, hij moet de randvoorwaarden weten van wat het probleem is, hij moet de financiële mogelijkheden hebben en speelruimte om te ontwikkelen wat hij moet ontwikkelen met een gezamenlijk goed eindresultaat. Dus als ik tegen mijn leidinggevende zeg: 'Over een half jaar heb ik iets gemaakt waarmee we de zaag oefening weg kunnen zetten voor iedereen'. Ik zorg dat het betaalbaar is, uitvoerbaar is. Dan zei hij: 'Heel veel succes, ik ben benieuwd'. Dus hij was bijzonder open, daar waar ik een vraag had kreeg ik van hem feedback en dan zei die: 'Je moet bij die wezen en daar is nog geld'. Dus ook erg verbindend.

51. Hoe heeft u de structuur van de organisatie ervaren binnen deze eerste fase?

Wij zaten nog in de beginfase van de reorganisatie. Als je het over stroperigheid hebt, dan wordt je er helemaal gek van. Maar in dit geval hadden we daar helemaal geen last van, want we hadden hele korte lijnen tot onze contacten. Dus we gingen bellen, bijvoorbeeld we moesten een container hebben en dat was eigenlijk allemaal heel snel geregeld. We kregen van allerlei kanten input en spullen. Ik heb altijd gezegd dat dit in mijn beleving het voorbeeld is zoals je een project zou moeten volgen en zou kunnen krijgen in een bedrijf. Geweldig, iedereen had een beeld, iedereen had input, kennis en kunde, financiën en medewerking. Mooier zou het niet kunnen, maar ik weet ook dat het in de organisatie heel stroperig kan zijn, verschrikkelijk. Maar hier was absoluut geen sprake van stroperigheid. Ik was helemaal vrij gelaten in het regelen van dit project en ik moet eerlijk zeggen dat ik een super leidinggevende had. Maar dan moet je er natuurlijk ook geen misbruik van maken

52. Hoe zou de organisatie, of het proces binnen de organisatie, moeten veranderen om het genereren van ideeën beter te laten verlopen?

Je moet allereerst mensen hebben die een idee hebben, er moet aanleiding zijn binnen de organisatie voor het idee. Dat je ergens tegen aanloopt binnen de organisatie en dat je gezamenlijk zoiets hebt van: het moet slimmer, efficiënter en doeltreffender. Dan moet je ook nog de mensen hebben waarmee je gaat samenwerken en die moeten er ook iets in zien. Het is afhankelijk van heel veel factoren wanneer het echt kan in een organisatie. Mensen moeten willen, er moet geld zijn en mensen moeten het nut van het idee inzien. Dus je moet mensen hebben die bereid zijn om zich extra in te spannen, die de kop boven het maaiveld uitsteken en durven te gaan. Als je volgens mij met een goed plan komt dan gaat het makkelijk, ik krijg bijvoorbeeld heel veel voor elkaar hier. Niet dat ik heel goed ben, maar ik pak in het begin altijd mensen die daar in meegaan. Het is ook niet 'mijn product', maar het is 'ons product'. Dus de organisatie hoeft niet echt te veranderen, maar het moet meer binnen de mensen liggen, want alleen ga je het niet redden. Einstein kon het alleen, maar we zijn geen Einstein. Je moet een groep mensen hebben die weten dat als er iets gebeurt dat het goed is, dan krijg je al commitment. Als je nooit iets gedaan hebt en je komt met een revolutionair plan dan zeggen ze: 'doe eens normaal joh, waar baseer je dat op?'.

53. Maar wat nou als uw leidinggevende had gezegd 'Ik zie helemaal niks in dit plan', wat was dan uw reactie?

Nou, dan doen we het niet dan ben ik klaar. Dan gaan we lekker op de oude manier een blokje hout zagen. Dus dan was het wel klaar geweest. Maar dan kan ik ook niks: ik heb geen financiën, geen middelen, geen tijd, geen contactpersonen, helemaal niks. Dus een leidinggevende is daarin wel heel erg bepalend: ik gun je het of ik gun je het niet, dat is denk ik wel bepalend. Binnen de brandweer zijn we wel heel conservatief. Iedereen heeft zoiets: het is mijn tijd, mijn presentatie en daar ga jij niet aankomen.

Transition to implementation

54. Wat heeft u nodig om een innovatief idee te implementeren?

De middelen, ik moest bomen hebben. Ik kan wel een fantastische container maken, maar als ik vooraf niet geregeld heb dat ik bomen heb dan kom ik er ook niet. Dus ik moet vooraf als geld reserveren dat ik bomen heb, dat geld was eigenlijk veel minder dan dat we begroot hadden. Ergens moet een locatie komen waar bomen neergelegd konden worden, die op diameter neergelegd worden. Dus als ik niet zorg dat de juiste bomen er zijn, de juiste bomen op de aanhanger neergelegd worden, niet zorg dat er op de planlijst staat dat de container van A naar B gebracht moest worden, dat ik niet de instructeurs tijdig geïnformeerd heb, niet tijdig heb verwerkt in de roosters, dan komt er uiteindelijk niks van terecht. Dus zodra de container klaar is begint eigenlijk pas het organiseren van het vervolg. Dus het hangt af van planning, middelen, mensen, geld en locaties. Dat hebben we redelijk allemaal vooraf al gepland. We begonnen in september en zeiden dat we in december gingen starten, in juni waren we eigenlijk klaar. Dus vanaf juni hadden we tijd om bomen te zoeken, waar gaan we de bomen neerzetten, waar gaat de container gestald worden, waar gaan we de materialen bestellen en toen ging het eigenlijk lopen. Dus er zijn heel veel aspecten die goed georganiseerd

moeten worden.

55. Wat doet uw leidinggevende om u te supporten/ondersteunen bij het implementeren van ideeën?

Hij heeft het ook gedeeld in zijn overleg. Het was meteen een groot succes, iedereen was meteen laaiend enthousiast en je zag op Facebook allerlei dingen verschijnen. Mijn leidinggevende pronkte daar weer mee op zijn overleg natuurlijk, want zijn afdeling had iets rigoureuus en fantastisch bedacht en dat koppelde hij ook weer terug. Gaandeweg kregen wij ook steeds meer verzoeken van posten die ook zoiets wilden bouwen. Dat werd meteen aan hem gedeeld en hij gooide dat weer terug naar ons, dus hij speelde ook een beetje 'mooiweerman'. Dus ook het voorzien faciliteiten en terugkoppelen dat hij het ook goed vond. Hij wist zijdelings precies wat we deden. Hij heeft zich eigenlijk weinig in het proces bemoeit, hij wilde dat de randvoorwaarden goed zijn en hij zei: 'Als jij vindt dat je linksaf moet gaan vind ik dat prima, maar dat moet ik wel even weten en als er geld of spullen nodig is moet ik dat ook weten'. Dus hij heeft mij eigenlijk heel erg vrij gelaten en dat heb ik ook als prettig ervaren. Je moet mij niet bij de hand nemen en zeggen: 'Je moet het zo en zo doen', dat gaat hem niet worden bij mij.

56. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist bij het implementeren van ideeën?

Je moet in die fase niet meer samenwerken, maar je moet zorgen dat er afspraken gepland worden. Dus je bent dan meer zakelijker aan het worden, want je hoeft niet meer te samenwerken. Je moet dan meer daadkrachtiger worden, gewoon doen en dan ook vooral zorgen dat het klopt. Als het niet klopt, dan heb je een probleem. Dus van overleggen ga je over naar daadkracht, van polderen naar daadkracht eigenlijk.

57. Welke problemen waren er tijdens de implementatie van uw innovatie?

Ja, praktische problemen: dat degene die zegt dat de container daar moet staan er zelf die avond niet is. Maar we hadden niet echt problemen met het implementeren van de innovatie, het is vanaf het begin onveranderd geweest. Een ding hebben we aangepast, er zaten eerst foto's bij van zaagincidenten waar je maag van om gaat draaien. Dan zeiden mensen van gadverdamme, dus we hebben de erge foto's eruit gelaten.

58. Over het algemeen, hou zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens de implementatie?

Ondersteunend, geïnteresseerd en raadgevend indien nodig.

59. Welk beleid/richtlijnen hanteert de organisatie ten aanzien van het implementeren van innovatieve ideeën?

Volgens mij staat de veiligheidsregio Utrecht bovenaan qua innovatie. Ze gaan nu weer over op lage druk blussen. Wij waren een van de eerste regio's die ging regionaliseren zoals dat volgens de wet moet. Het wordt niet heel actief gestimuleerd in de zin van dat ze roepen wie gaat wat maken. Ik heb al 3 keer wat ingeleverd en ik krijg middelen, een auto, mag overnachten en vragen wat ik wil hebben. Dus faciliterend zijn ze perfect, geen enkel probleem. Ik denk dat dat stimuleren niet echt

nodig, want de mensen die innovatieve ideeën hebben weten zelf de weg en krijgen daar de benodigde ondersteuning in.

60. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op het implementeren van ideeën?
Dat heeft te maken met of je een stroperige organisatie hebt of niet, maar daar had ik in mijn geval geen enkele last van. Nou hoefde ik ook niet over 5 schijven te gaan in de organisatie, ik had de OTO, de centrale OTO en ik had een afdeling onderhoud. Dus eigenlijk had ik maar 2 partijen waarmee ik moest dealen dus dat valt mee, maar stel dat ik er 5 had dan was het anders. Die docenten hobbelden ook wel mee en zeiden als ik iets anders moest doen. Dus het is afhankelijk van het aantal partijen en of ze binnen dezelfde cluster zitten of niet, dat bepaalt of het moeizaam gaat of niet.
61. Wat houdt de implementatie van ideeën tegen binnen deze organisatie? (Belemmerende factoren)
Wij zijn een innovatieve regio, in Twente zijn ze nog veel erger, ik zou willen dat ik daar werkte. Maar over het algemeen zijn we heel innovatief en hebben we er geen last van.
62. Staan de regio's dan zo op zich, omdat ik vanuit andere regio's wel mindere geluiden hoor?
Ja, dat is wel echt zo. Ik vind het grappig dat heel veel regio's mij benaderen om gebruik van de innovatie te maken. Innovatie staat hoog in het vaandel hier.
63. Hoe zou het proces/de organisatie moeten veranderen om de implementatie van ideeën beter te laten verlopen?
Brandweer Nederland is heel conservatief, de ideeën komen meestal van jonge gasten en de ouderen staan daar dan vaak negatief tegenover. Het werkt toch hoe we nu werken, maak je niet zo druk. Dus je moet mensen de gelegenheid geven om ideeën uit te werken. Ben ik nou echt zo'n wonderkind? Nee, je hebt een probleem en je zoekt een oplossing. Als jouw leidinggevende dan zegt: 'Ik vind dat je op de goede weg bent vriend' dan kom je door elke regio heen. Dus het zit in de personen die in leidinggevende posities zitten, die zijn bepalend. Als zij conservatief ingesteld zijn, dan kom je er niet. Ik ben dus geen wonderkind, maar mijn leidinggevende zegt werk het maar uit, dus zij zijn heel erg bepalend.

Conclusie

64. Hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens het hele innovatieproces?
Je moet vertrouwen en geloof hebben in een collega werknemer, wat hij voor je doet. Als die in jou gelooft dan kom je een heel eind. Ik heb samen met een collega een lego stad gebouwd met allerlei incidenten. In het begin werd ik uitgelachen, je staat met lego te spelen. Ik kan je vertellen dat onze regio ons heeft geadopteerd voor een aantal bijeenkomsten per jaar, ik sta op open dagen en dat hebben ze gekoppeld aan preventie. Ik denk gewoon over veel dingen na, met het ene kun je het andere pakken. Dat is volgens mij innovatie, zo moeilijk is het allemaal niet hoor. Maar je moet wel een gek hebben die het bedenkt en een gek hebben die in jou gelooft.

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

Heel goed, overal waar ik kom heb ik het over dit project. Dat heb ik ook gedeeld in de organisatie tot aan de top toe. Als we het over samenwerking hebben, we hebben het zo goedkoop mogelijk gedaan met zo min mogelijk overlegstructuren. We hebben er met z'n allen in geloofd en we zijn ook met z'n allen tevreden over het eindresultaat. Volgend jaar gaan we 2.0 doen, dan gaan we het aanpassen en weer innovaties erin toepassen.

66. U had het net over een projectplan dat u moest schrijven, heeft u dit als belemmerend ervaren?

Nee, het was twee a4'tjes over de probleemanalyse. Mijn leidinggevende vertelde dat het idee hem heel erg aanstond, maar hij moest natuurlijk weer een stapje hoger kunnen beargumenteren waarom ze dit gingen doen. Hij zei: 'Maak er geen proza van', ik had hooguit 3 of 4 kantjes. Gewoon simpele Jip en Janneke taal waarin het duidelijk werd. Maar inderdaad als je een hele lange onderbouwing moet geven van tig kantjes, dan wordt het al snel minder. We zijn allemaal praktijkmensen en niet een of ander rekenmodel. Als je als voorwaarde stelt dat je 25 kantjes moet schrijven, dat zullen inderdaad heel veel mensen afhaken.

Interview JVDH 4

Introductie

67. Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Ik zit op het kenniscentrum hier op het Safety Field Lab en ik ben de persoon waar alle innovaties binnen komen en expertise aan tafel haal met een intakegesprek om te kijken of het wat voor ons is als het om innovatie gaat. Eigenlijk zijn we heel breed in het aanleveren van expertise, we zijn puur gericht op innovaties. Vaak in de veiligheidssector, maar dat hoeft niet altijd, en dan gaat het om allerlei soorten dingen.

68. Hoeveel jaar werkt u al voor de brandweer?

Bijna 40 jaar. Een deel als vrijwilliger en in 1987 ben ik beroeps geworden.

69. Kunt u mij iets vertellen over de innovatie die u bedacht heeft en hoe het proces van bedenken tot implementatie verliep?

We noemen het RedSuit, het is een pak met sensoren waarin je loopt en een virtuele wereld ziet. Je hebt een bril op en daar achter zit een computer die het scenario bepaalt, draadloos. Dat is een systeem, wat door defensie in gebruik is en zij hebben het ook laten ontwikkelen. Een aantal jaren geleden hebben wij ontdekt dat het misschien ook wel iets voor de brandweer is. Dat is voor jou belangrijk ten aanzien van innovatie: je moet het goede moment hebben om iets te laten doorbreken binnen jouw organisatie. Als de omgeving daar niet rijp voor is dan kun je doen wat je wil, maar dan wordt het afgeblazen. Ook de manier waarop je het brengt is van belang. Voor 2 jaar terug ben ik hier bij het kenniscentrum gekomen en toen is gezegd dat we het op gingen pakken. We hebben

eerst gekeken wat we er mee konden, op basis daarvan hebben we geprobeerd een subsidie binnen te halen bij het ministerie. Dat is toen niet gelukt en hebben we een andere weg gezocht om geld bij elkaar te krijgen. Het is een publiek/private samenwerking eigenlijk en beide hebben toegezegd er geld in te steken, dus veiligheidsregio Twente heeft er ook geld in gestoken. Daarmee zijn we het eerste jaar in gang gegaan en we wilden een scenario ontwikkelen dat je als brandweerman in een virtuele wereld kunt trainen. Dat betekent dat je in een huis kunt lopen en allerlei dingen doet die je als brandweerman ook in het echt kunt beleven. We hebben met het bestuur afgesproken dat we dat het eerste jaar zouden doen. We waren toen naar schaal 3 ontwikkelt (levels van ontwikkeling 1 t/m 9). Dan heb je eigenlijk een prototype waarmee je kunt laten zien wat je wil ontwikkelen, maar het werkt dan nog niet. Dat hebben we vorig jaar september klaar en op basis van ons eerste jaar hebben we opnieuw subsidie van het ministerie gekregen. Zo zijn we fase 2 ingegaan en dat moet in september klaar zijn, waar we naar level 6 of 7 toe willen. Dat is een demo type waarbij je demonstreert wat je hebt. Het is nog niet klaar voor de markt en er moet ook nog een businessplan omheen gemaakt worden en scenario's gemaakt worden. Dus het moet nog geïmplementeerd worden.

Idea generation

70. Dan gaan we nu over naar de eerste fase van het proces, het genereren van ideeën.
Ik ben projectmanager en 'naam' is mijn leidinggevende. We hebben samen naar de opdracht gekeken van het eerste jaar: waar willen we staan aan het eind van dit jaar? De meesten hebben de verwachting dat als je iets ontwikkelt het morgen klaar is om te gebruiken, dat is niet zo. Dat duurt jaren soms. We hebben met de leiding afgesproken waar het aan moet voldoen en daar hebben we op het eind van het jaar op getoetst. Toen hebben we aan het eind van het jaar gekeken of het technisch voldoet en of het onze verwachtingen waarmaakt. We hebben de brandweerlieden de demo laten doen en reflectie gevraagd middels vraagformulieren. Veel positieve reacties en ook feedback waar we iets mee konden. Dat hebben we gewoon afgevinkt aan het eind van het jaar en dat was ook belangrijke voor de subsidie van het tweede traject. Het ministerie is hier geweest om te kijken of het aan de verwachting voldeed en die heeft dat ook gecontroleerd en rapportage gemaakt. Op basis van die rapportage hebben wij de subsidie voor de tweede periode gekregen. Dus mijn leidinggevende vraagt om de zoveel tijd hoe het er voor staat.
71. Wat zou een leidinggevende moeten doen bij het genereren van ideeën? Wat is de beste manier van leiden binnen deze fase?
Hij heeft mij ondersteund tijdens de eerste fase van het proces. Bij leiderschap gaat het allereerst om de evaluatie van de periode ervoor. Wat is de stand van zaken? Ten tweede gaat het bij leiderschap ook om en dilemma: je moet een subsidie aanvragen waar je een heel traject voor moet invullen. Daarmee moet je ook kijken van wat we gedaan hebben en waar we naar toe willen. Daar is het leiderschap heel belangrijk in: dat je met elkaar samenspel hebt hoe je dat opbouwt. Voor zo'n subsidie aanvragen moet je samen met je leidinggevende afspreken wat je als doel hebt en welke levels je wilt gebruiken. Je kunt als leidinggevende niet zomaar een krabbel onder elk plan zetten. De leidinggevende is net zo goed verantwoordelijk voor het plan.

72. Over het algemeen, hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven binnen deze eerste fase van het proces?

Een ondersteunde rol dat mag je zeker zeggen. Op sommige dingen ook een adviserende rol. We hebben samen achter een groot scherm gezeten om de spreekwoordelijke puntjes op de i te zetten, ja dat is wel gebeurd.

Ook een faciliterende rol, dat was ook prima. Als er een filmpje gemaakt moest worden, dan werd dat gedaan. Moest er een hal gehuurd worden, dan werd er een hal gehuurd. Daar gaf hij ons de ruimte in. De leidinggevende moet wel de ruimte geven om iets te doen. Niet overal verantwoording voor afleggen, je voelt zelf wel of je buiten een bepaald budget of proporties gaat. Het is belangrijk dat je met elkaar die balans hebt. Als je die balans niet hebt dan stagneert jouw project elke keer, want je zit in onenigheid over futiliteiten terwijl het project niet loopt. Maar we hebben hier voldoende draagkracht met elkaar: we zijn hier een clubje van het doen en als het fout gaat kijken we elkaar niet aan maar kijken we hoe het beter moeten doen.

73. Hoe heeft u de structuur van de organisatie ervaren binnen deze eerste fase?

De structuur hier heeft een positieve invloed erop, want de structuur geeft hier ruimte om iets te doen. Het geeft je vrijheid en power om te inspireren. Als je innovatie wilt doen, wat we hier doen, moet je zelf kunnen denken. En je moet juist niet denken: wat zou mijn baas denken of er van vinden? Als je dat denkt, dan vind je niks uit.

De bureaucratische structuur van de brandweer heeft hier geen invloed. Dat is wel meer bij de brandweer in z'n algemeenheid, maar hier is dat absoluut niet aan de orde. Als we niet gewoon hadden gedaan dan kom je er niet. Er moet speling in zitten en je moet iets kunnen en daar is hier echt de ruimte voor gegeven. Je moet gewoon doen, durven en overal voor open staan. Maakt niet uit wie hier binnenkomt, iedereen krijgt een project. Dan ligt het aan de vraag die ze stellen en die ze hebben. Wij proberen aan de verwachtingen te voldoen en dan komt er een expertise op tafel en gaan we kijken wat we er mee kunnen.

74. Waarom heeft niet elke regio zo'n kenniscentrum?

Omdat de brandweer in z'n algemeenheid erg conservatief is en vastgeroest in de dingen die ze deden. Wij zijn hier 6 jaar geleden gewoon begonnen met een nieuwe manier van brandbestrijding en dingen vanuit het buitenland gehaald. Ook zelf veel geleerd en daar hebben we gewoon roem mee gemaakt hoe je een brand bestrijdt. Een brand blussen is niet simpelweg water er op spuiten: het is de brand lezen, kijken wat je er mee moet. Dat is hier gewoon ontwikkelt, gewoon doen. Het is misschien wel 100 keer geprobeerd, maar dan bereik je ook wat. Dat hoeft niet met grote budgetten, maar dat kan ook gewoon met kennis. Daarnaast werken we ook samen met de universiteit, saxion, Thalens. Dus we hoeven niet zelf altijd de geleerde jongen uit te hangen en dat kunnen we ook niet, maar dan halen we dus gewoon expertise erbij.

Transition to implementation

75. Wat heeft u nodig om een innovatief idee te implementeren?

Draagvlak, je moet een goed product hebben (het moet er toe doen wat je wilt implementeren), de tijd. Tijd is ook een belangrijke factor, je moet niet denken dat wat je vandaag hebt uitgevonden dat

dat morgen geïmplementeerd wordt. Financieel moet het natuurlijk ook kunnen, dat is logisch. Dat zijn denk ik wel de belangrijkste factoren. Draagvlak is denk ik wel het belangrijkste en daar werken wij ook veel aan. Dus de mensen die straks met de RedSuit lopen en er mee in aanraking komen, daar hebben we straks een 'Experience Day' voor. Bij implementeren hoort ook commercie bij, uitstraling, reclame maken. Het idee moet verspreid worden, je moet niet in een hoekje gaan zitten. Daar kan een leidinggevende ook een rol bij spelen en dat gebeurt ook wel.

76. Wat doet uw leidinggevende om u te supporten/ondersteunen bij het implementeren van ideeën?

Hij geeft me veel werk, nee flauwekul. Ik heb er de tijd voor, het is echt mijn project. Dus hij geeft me veel vrijheid en ook zitten we vaak samen om tafel om te kijken hoe we het gaan implementeren. We hebben een oefenrange en daar testen we op bepaalde facetten of het te implementeren is. Dus we moeten ook goed kijken waar we het implementeren en dat doen we samen en zoeken we uit. En mijn leidinggevende geeft mij de opdracht om dat uit te zoeken, niet meer en niet minder, dat is ook terecht. Daar maak je een businessplan op om te kijken of het rendabel is. Je ontwikkelt iets en dat moet natuurlijk wel draaien. Daar zit dus een fase tussen eigenlijk, voor het implementeren.

77. Welke problemen waren er tijdens de implementatie van uw innovatie?

De meeste producten die geïmplementeerd worden zijn buiten ons gezichtsveld, omdat wij meer een adviserende rol hebben. Maar sommige implementaties gaan heel moeilijk, omdat je wel de markt moet veroveren. Extern is een veel moeilijkere markt dan intern. Als wij iets maken dat we geïmplementeerd willen hebben en iedereen is er voor, dan zit je binnen een bepaald kringetje wat afgescheiden is: de brandweer. De kosten zijn wel van belang, maar dat is toch anders. Dus soms is het moeilijk implementeren, maar aan de andere kant ook weer makkelijk want als je iets goeds hebt dan pakt iedereen dat op en dan gaat dat wel. Maar extern is dat dus een stuk moeilijker.

78. Over het algemeen, hou zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens de implementatie?

Sturend, een sturende rol. Je moet vergeten dat wanneer je iets ontwikkelt je het overzicht ook goed moet houden. Als je dan een leidinggevende hebt die daar in stuurt, dat is heel belangrijk want die persoon kijkt er goed over heen. Als je als projectleider ook gaat implementeren en het in de business wil zetten, dat gaat je niet lukken. Tenminste, dat lijkt me onwaarschijnlijk, dat moet je met meer mensen doen.

79. Hoe kan een leidinggevende er voor zorgen dat een goed idee ook in andere regio's/ andere kazernes wordt geïmplementeerd?

Hij zit natuurlijk in een high level qua overleg, met een sectorhoofd en management. Daar zal hij goed moeten rapporteren en goed moeten vertalen wat er gebeurd op de werkvloer, dat is van belang en gebeurd hier ook. Onze commandant, hoofd van het managementteam, is enthousiast op basis van wat die gezien heeft en wat wij presteren. Dat is denk ik de belangrijkste sleutel naar die kant toe.

Als je dan kijkt naar binnen jouw regio, als daar commitment ligt dan kun je hier meer uitdragen. Dat

wil niet zeggen dat je druk zet, maar dat je meer steun hebt om het uit te dragen. Als je kijkt buiten de regio, dat is een kwestie van hoe werk je samen. Wij hebben Oost-5, dat zijn 5 regio's hier, en die zijn ook enthousiast en die moet je nog wel meer warm maken en meer bij betrekken om te laten zien wat je hebt. Als je buiten die regio's kijkt, dus heel brandweer, dan moet je ook heel breed je zaken weg zetten. Dat hebben wij ook gedaan op het congres vorig jaar waar we de Jan van der Heijden prijs hebben gewonnen met de RedSuit. Dan zet je de innovatie daar al weg, landelijk, want er zitten 600 mensen van Brandweer Nederland in zo'n zaal die meekijken en meeluisteren. Daarnaast hebben wij een weg bewandeld om ons in de vakbladen te laten zien, de 29^e is de Experience Day, waar wij allerlei mensen van Brandweer Nederland hebben uitgenodigd. Dat is het middenkader, want dat is wel van belang, welk kader je pakt. Het lage kader, de werkvloer is er geweest in december. We hebben nu het middenkader van Brandweer Nederland en in oktober hebben we het congres waar we echt het hoge kader pakken. Dus je moet zorgen dat je op elk level dat bekend maakt en neerlegt, daarmee kun je ook uitbouwen. Ga je bovenaan beginnen, dan kom je onderaan nooit klaar. Je moet zorgen dat je die tactiek gebruikt. Daarnaast hebben wij ook in dit verhaal andere veiligheidsdisciplines erbij gehaald: defensie, politie, GAOA, bewakingsbedrijven, revalidatie-instituten. Die hebben we er ook bij gehaald om te laten zien wat we hebben en dan krijg je positieve reacties, dat is een kwestie van in de markt zetten.

80. Stel dat er een regio zegt: 'Allemaal leuk en aardig wat jullie doen, maar voor ons hoeft het niet'. Wat dan?

Er zit geen verplichting aan. Vanuit het IFV en opleidingsinstituten van de brandweer proberen wij ook de beweging te maken. Dus je moet die markt bouwen door er te zijn en te laten zien waar je mee bezig bent, want dan kun je die stap maken. De brandweer is zo star, 30 jaar geleden hadden wij het IVEX (vanuit Duitsland overgekomen) uitgevonden waar je met 1 liter water kon je bijna een autobrand blussen. Een keukenbrand kon je met 10 keer schieten, 10 liter water, uit krijgen. Dat hebben geïntroduceerd, dat is op RTL geweest, maar het is nooit wat geworden. Dat komt omdat de brandweer niet zomaar iets nieuw accepteert, een nieuwe manier van werken. De traditie blijft hangen, iedereen was enthousiast maar er gebeurt niks. Op de manier hoe wij het nu doen zou het in de toekomst wel geïmplementeerd kunnen worden. Deze methode is ook nog niet 100%, maar door te zorgen dat je een basis legt waar je mee bezig bent. Als je dat niet doet, dan val je om. Een leidinggevende moet dus commitment creëren en zoeken waar dat zit. Dat is niet om iets door te duwen maar juist om te laten zien wat er allemaal kan.

81. Denk u dat de snelheid van implementatie afhangt van het type innovatie? Dus een andere manier van blussen is moeilijker te implementeren, omdat het de werkmethode van de brandweermensen aantast, dan een ander type innovatie waarbij dit niet gebeurt.
- Ja, want dat is traditie van de organisatie. Alleen het verandert wel snel nu, de wereld om de brandweer heen verandert heel snel. Er zit tegenwoordig wel een hoger acceptatieniveau dan vroeger. Ze staan meer open voor dingen dan vroeger. Als je kijkt wat voor elektronica er om ons heen is, ja dat gaat allemaal door. Er zijn nieuwe dingen die steeds meer voor de dag komen en daar begint de brandweer wel aan te wennen. De straalpijp is al heel anders: die van vroeger kon je alleen open doen en had je een harde straal en een sproeistraal en dan had je het wel gehad. Tegenwoordig*

kun je alles regelen: de beat, hard sproeien, veel sproeien, maakt allemaal niet uit. Dat verandert wel ja, en daar wennen we wel aan.

82. Wat houdt de implementatie van ideeën tegen binnen deze organisatie? (Belemmerende factoren)

Er zit natuurlijk altijd een kostenplaatje aan, dat kan een belemmering zijn. Er is al enorm gekort, we hebben minder voertuigen en minder mensen. Innovatie is niet goedkoop, dus dat kan een belemmering zijn. Wat misschien ook een belemmering zijn is dat we niet 1 brandweer zijn, het zijn nog allemaal regio's. Er wordt aan gewerkt om te kijken of we de innovaties misschien kunnen verdelen. Ik ben donderdag bij een robotica dag geweest in Amsterdam, dat moet je misschien scheiden van elkaar: je moet niet alles daar ontwikkelen en daar willen ontwikkelen. Je moet het meer spreiden zodat er gezamenlijk meer gebruik van gemaakt kan worden. Iedereen probeert nu nog zelf 'de aandacht te trekken' door een uitvinding te doen en misschien moet dat beter gecoördineerd worden. Daarmee moet je wel uitkijken dat je het enthousiasme niet weg haalt, want als je de opdracht krijgt om iets te doen dan lukt het vaak niet.

Conclusie

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

Als je in de projectsfeer kijkt, en zo moet je het zien, dan heeft hij een sturende functie waarbij hij zijn controle uitoefent en stuurt. Bij de implementatiefase komt er dan een andere rol, want dan is hij 'van de innovatie' eigenlijk.

Interview JVDH5

Introductie

84. Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Ik ben wagenparkbeheerder voor brandweer Flevoland in het team Materieel & Logistiek. Dus ik ben verantwoordelijk voor al het rollende en rijdende materieel, dat beheren wij. Wij doen uitvoerend aan onderhoud relatief weinig, want dat is meestal uitbesteed maar gaan wel over het beheer.

85. Hoeveel jaar werkt u al voor de brandweer?

Ik werk nu 9 jaar voor de brandweer en ik ben destijds begonnen in de gemeente Lelystad. In 2009 zijn wij geregionaliseerd naar regio Flevoland en toen ben ik ook overgestapt in deze functie.

86. Kunt u mij iets vertellen over de innovatie die u bedacht heeft en hoe het proces van bedenken tot implementatie verliep?

Een van de grote nadelen waar ik altijd tegen aanliep was dat we geen inzichten hadden in het werk. Hier heb ik er wel zicht op, maar op een gegeven moment werden we een regionale brandweer waardoor ik bijvoorbeeld ook de kazerne in Dronten moest bedienen. Dus de vraag was hoe ik nou de zicht op de 16 posten in de regio hield. Dat werd steeds lastiger, want elke kazerne had een eigen manier van werken. De een deed het met briefjes en de ander weer met mailtjes. Maar als mij de

vraag werd gesteld hoe het met het materieel in Urk zat, dan kon ik daar slecht antwoord op geven behalve dan dat ik mijn beheerprogramma heb. Dus soms kwam er ineens een klacht bij ons dat er een probleem was dat al 3 maanden niet was opgelost, terwijl ik op dat moment niet eens van dat probleem af wist. Dus ik zat al heel lang te brainstormen over hoe we dit probleem aan konden pakken. Dan kom je in deze tijd al gauw op een app en die moesten we zelf gaan bouwen. Dat is eigenlijk het idee geweest. Vervolgens ben ik naar een opleiding gegaan, het OM (operationeel management) op het NIV. Daar werd duidelijk dat ik het project ging draaien omdat ik eigenlijk de grootste behoefte had aan de app, ik was de grootste gebruiker van het systeem. Dan gaat het van idee naar idee naar idee en uiteindelijk wordt het dan steeds concreter en krijg je een goed beeld van wat de app uiteindelijk zou moeten kunnen. Dan moet je het nog gaan verkopen om te zeggen van dat je het echt gaat bouwen. Ik had geluk dat er destijds een onderzoek liep naar communicatie binnen de organisatie en diegene kwam op hetzelfde uit waar wij ook op zaten: het is lastig om je mensen goed te informeren. Die mensen zijn voor ons de klanten: wij zijn Materieel & Logistiek en iedereen die zich bij ons meldt is gewoon een klant en zo willen wij dat ook. Uit het onderzoek bleek dat het meestal mis gaat op kleine dingetjes: een vrijwilliger besteld veters voor z'n schoenen maar die krijgt die niet. Daar krijg je frustratie door en mijn idee kwam dus op een heel goed tijdstip, het liep synchroon met het onderzoek. Met veel passie en betrokkenheid hebben we het project kunnen verkopen. Eerst was het een beetje touwtje trekken, ik vroeg best veel geld en ik kon niet aan de voorkant zeggen dat het ging werken. Je moet wel wat, want je hebt een probleem. Uiteindelijk hebben we commandant weten te overtuigen en hebben we besloten dat we hem gingen bouwen. Toen werd het ook echt een project. Op een gegeven moment ging de commandant zelf ook de posten langs en vertelde over de app en dat daarmee de communicatieproblemen zouden zijn opgelost. Dus de promotor van mijn app werd de regionaal commandant, dat is wat je wil natuurlijk want dan hoef ik het niet meer te vertellen. Ik heb meteen draagvlak, de juiste persoon verteld het een hij kon geen nee meer zeggen omdat hij het aan alle posten had verteld. Hij werd ambassadeur van ons project en dat moet je hebben: als je een heel gevecht met het MT krijg van wel en niet dan wordt zo'n project niks. Dit project vergt lef en doen, dat zijn ze niet gewend. Als je praat over innovatie dan gaat het vaak over onzekerheid aan de voorkant en dan moet je soms iemand het voordeel van de twijfel gunnen.

Idea generation

87. Hoe stimuleert uw leidinggevende u bij het genereren van ideeën?

Voor hem was het ook helder, want hij was teamleider: hij ervoer hetzelfde probleem. Dan ga je daar over sparren en kijken naar wat wel de juiste manier is. Je gaat rond kijken naar andere bedrijven die ook apps gebruiken. Samen kwamen we eigenlijk tot het idee van dat er iets moest komen wat makkelijk is op je telefoon/Ipad. Alles wat er achter gebeurt, dat was niet voor ons en dat is nu nog steeds zo: alles wat achter de app gebeurt, daar gaan we ons niet mee bemoeien. Ik ga niet voor de ICT afdeling bepalen met welke software we moeten werken, want dat gevecht ga ik nooit winnen. Wij willen dat de klant, of die nou thuis op de bank zit of ergens anders, iets kan melden op de app wanneer iets kapot is of dat hij iets nodig heeft. Maar alle systemen wat er achter zit, dus op de afdelingen zelf, daar gaan wij niet over. We hebben wel afgesproken dat we met dezelfde app gaan

werken. Het is samen geboren en uiteindelijk is het groter geworden dan we dachten, maar dat komt omdat je gaandeweg aan het bouwen bent.

88. Wat zou een leidinggevende moeten doen bij het genereren van ideeën? Wat is de beste manier van leiden binnen deze fase?

Ik denk kaders stellen, met innovaties is de valkuil dat je te breed gaat denken: je wilt alles oplossen, maar dat gaat niet. Je moet het wel concreet houden. En je moet ruimte geven en dus niet al inperken. Dat heeft mijn leidinggevende altijd goed gedaan: hij heeft altijd de 'wat' vraag gesteld, maar de 'hoe' vraag dat liet hij lekker bij mij. De hele afdeling is best innovatief, dus we moeten iets organiseren maar hoe dat is echt aan onszelf. Dus dat moet een leidinggevende doen, maar dat gaat wel vaak mis. Ze roepen vaak aan de koffietafel dat we moeten innoveren, maar vervolgens gaan ze leiding geven en gaan ze zitten op de inhoud. Dan is het innoveren weg, ze gaan zich bemoeien met de boutjes en moertjes. Dat moeten ze niet doen. Dat is lastig voor leidinggevendenden, ze willen zich er graag mee bemoeien.

89. Over het algemeen, hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven binnen deze eerste fase van het proces?

Stimulerend, ondersteunend, meedenkend. Niet te veel beren op de weg zien. Af en toe ook weer terug pakken naar de opdracht: dat zijn die kaders. Houd het binnen die kaders en daarbinnen stimulerend. Netwerken kan een leidinggevende ook veel in betekenen. Met stimuleren bedoel ik ook echt 'out of the box' denken. Dus de leergierigheid moet je stimuleren, want anders komt het er niet uit.

90. Hoe heeft u de structuur van de organisatie ervaren binnen deze eerste fase?

Wij zijn een hele platte organisatie, we zijn ook geen grote regio natuurlijk in vergelijking met een Amsterdam of Utrecht. We zijn een relatief jonge en platte organisatie. Dat betekent dat als ik een krabbel nodig heb ik daar de gang in loop en 3 keer een goed verhaal houd dat dan de deal al rond zou kunnen zijn. Dus het was geen belemmering, niet zozeer in de structuur of hiërarchie. Wat wel veel moeite kost is alle afdelingen op een lijn te krijgen, binnen de regio.

91. Hoe zou de organisatie, of het proces binnen de organisatie, moeten veranderen om het genereren van ideeën beter te laten verlopen?

Dat is moeilijk, want dat moeten de afdelingen zelf in gaan zien vind ik eigenlijk. Met de app was er in het begin best wel wat weerstand en nu komen ze bij mij dat ze nog nooit zo'n makkelijk werklijstje hadden. Je ziet dat mensen eerst huiverig zijn en nu zeggen ze juist bedankt. Bij de implementatie binnen de brandweer gaat daar nog wel eens wat mis: dat ze het gevoel hebben dat het er doorheen wordt geduwd. Je moet ze juist laten inzien dat dat niet het geval is. Ik heb ook een technisch projectteam en een projectteam voor de implementatie. Via die manier probeer je mensen aan de voorkant al mee krijgen.

Transition to implementation

92. Wat heeft u nodig om een innovatief idee te implementeren?

Het begint bij naamsbekendheid, het moet een soort merknaam worden waar mensen over gaan

praten. We hebben een brandweercongres gehad, we hebben meegedaan aan de innovatieprijs, maar je probeert er een begrip van te maken. De kracht zit in herhaling en dat zijn we ook constant gaan doen. Uiteindelijk heb je dan de technische innovatie, dat hoorde nog bij ons, en de echte implementatie onder de werkgroep was dan voor het andere projectteam. Die hebben daar door het project 'Lessons Learned', mensen bewust gemaakt van de app en dat ze dingen gewoon moesten melden want dan kan er ook dingen opgelost worden. Daar heeft die groep zich echt op gefocust, dat gaat meer over houding en gedrag. Zij hebben een leuk filmpje gemaakt van een minuut of 6: een white-board animatie waarin uitgelegd wordt hoe de app tot stand is gekomen, wat je er mee kan en waarom de app er is.

93. Wat doet uw leidinggevende om u te supporten/ondersteunen bij het implementeren van ideeën?

Dat was niet meer zozeer mijn eerste leidinggevende, maar iemand van de leerwerkplekbegeleiding. Daar hebben we uitvoerig mee gesproken en om tafel gezeten om te kijken welke kant we op gaan. Dus dat is eigenlijk ook hetzelfde, stimuleren. Dat was niet zozeer richting mij, want ik deed meer de techniek en mijn collega deed meer de implementatie. Er was niet echt meer bemoeienis dan bij het genereren van het idee, naarmate het proces vordert wordt je steeds vrijer gelaten. Af en toe is er een herpakkmoment, van waar staan we. Het meeste hebben we zelf op kunnen lossen en vaak spiegel je wel even terug met de leidinggevende, maar vaak is je eigen gevoel al wel goed.

94. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist bij het implementeren van ideeën?

Bij het implementeren wil je iemand hebben die daadkrachtig is en die accuraat is. Je moet 16 posten langs en je wilt dat het verhaal op de eerste post hetzelfde is als op de laatste post. Dus je moet alle mensen hetzelfde verhaal vertellen, dat is vaak wel lastig met implementeren. Dat is het risico van implementeren, het er voor zorgen dat het op dezelfde manier wordt gebracht. Daar moet je dan leiderschap voor hebben: daadkracht maar ook accuraat. Ook controleren dus het checken van of het verhaal ook klopt.

95. Wat is de beste manier van leidinggeven als de app ook landelijk geïmplementeerd zou moeten worden?

Ik denk een beetje dezelfde aspecten als in het begin toen we de app hier gingen bouwen. Als je hem landelijk wil implementeren dan moet je iemand hebben die daar met vol passie voor gaat en dat gewoon gaat doen. Dus diegene is meer een ambassadeur is dan een leidinggevende. Een leidinggevende heb je pas echt weer nodig wanneer je het echt gaat implementeren. Voor elke regio heeft het z'n consequenties dus daar zul je opnieuw het implementatieplan moeten doen. Ik denk landelijk dat je echt een ambassadeur nodig hebt.

De app wordt ook landelijk aangeboden. Verschillende regio's hebben al wat vragen gesteld over de implementatie en het proces. Hij is zo gebouwd dat je hem zo op een andere regio kunt leggen. Overal waar ik kom laat ik hem zien en mensen zijn wel gelijk razend enthousiast en dat is mooi om te zien. Er zijn heel veel regio's die exact dezelfde problemen ervaren als ons en dat probleem los je grotendeels op door de app. Een aantal regio's hebben al gevraagd naar de app, dan kan het dus zijn

dat er een of twee regio's het gaan gebruiken en dan krijg je een sneeuwbaaleffect.

96. Hoe ontvangen jullie innovaties uit andere regio's?

Het goede neem je over natuurlijk. We zijn constant elkaar aan het informeren en kennis aan het delen. Je werkt dus wel veel samen.

97. Welke problemen waren er tijdens de implementatie van uw innovatie?

Een van de problemen die ik had was dat ik zelf geen ICT'er ben, terwijl het een 100% ICT innovatie was. Daardoor ben je afhankelijk van andermans kennis en kunde. Dat is wel eens lastig als projectleider, want je bent constant aan mensen aan het trekken. Als je even twee weken niks doet dan gebeurt er ook niks. Dus je moet blijven trekken en dat is wel iets wat ik de volgende keer anders zou doen als ik weer een project zou moeten leiden. Dan zou ik nog strakker zijn: wie heeft de regie, wie is leidend. Nu doe je dat nog meer op basis van goed vertrouwen, maar als een project te groot wordt dan werkt dat niet meer. Dus de volgende keer zou ik er meer bovenop gaan zitten.

98. Over het algemeen, hou zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens de implementatie?

Bij technische implementatie was hij wel heel strak, dus telkens terugkoppelen van wat je hebt. De technische implementatie vergt wel heel wat en dan is het voor mij, als projectleider, wel eens lastig want dan zit je hoofd helemaal vol. Dan heb je even niemand nodig die je begeleidt, die het helder maakt in je hoofd welke stappen je nog moet nemen. Waar heb je last van? Hoe kan ik jou helpen om dit op te lossen? Dat gaat dus met name om het begeleiden en niet zozeer leiding geven. Helpen in het overzicht en af en toe een keer spiegelen zodat je niet alles zelf op hoeft te lossen. Dus ondersteunend en begeleidend.

99. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op het implementeren van ideeën?

Geen invloed.

100. Wat houdt de implementatie van ideeën tegen binnen deze organisatie? (Belemmerende factoren)

Tijd en afstand. Ook het oefenrooster, we zijn bij de brandweer van het oefenen. Deze roosters staan al een jaar vast bij wijze van spreken, vrijwilligers zijn al druk, en dan moet jij ineens een app implementeren. Daar vraag je dan een half uur/drie kwartier tijd voor op een oefenavond om het verhaaltje te vertellen. Dat kost tijd, dat moet ingepland worden en dat is eigenlijk maar lastig. Daar heb je last van. Maar gelukkig is een app heel simpel, we worden steeds jonger in de regio dus mensen pakken dat ook zelf op. Dat is goed om te zien, want dat bewijst dat de app een succes is. Hij is zo simpel dat hij dus gewoon gebruikt wordt. Dus de grootte van de organisatie is wel een belemmerende factor: we hebben 600 mensen en als je die allemaal wilt bereiken dat kost gewoon veel tijd.

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

Ja, dat is wel een nadeel van innoveren dat er een heel proces aan vast komt te zitten. Ik ben constant aan het kijken wat er veranderd kan worden op allerlei soorten vlakken. Dat is leuk, maar ik moet het ook allemaal weg kunnen zetten binnen de organisatie. Soms zegt de organisatie dan ook dat we vol zitten en dat we er een jaar of anderhalf jaar op moeten wachten. Dus als je een innovatie wil implementeren dan heeft dat een gigantische invloed op de organisatie omdat het om zoveel mensen en aspecten gaat. Dus je moet kritisch zijn, maar ook kijken of een innovatie wel binnen een organisatie past: zitten de mensen daar echt op te wachten? Deze app was ik van overtuigd dat de mensen er op zaten te wachten. Maar als dat niet zo is, dan is de innovatie gedoemd om te mislukken. Je moet constant spiegelen: wil ik het of wil de organisatie het? Wat is het belang? Kost het veel energie? Eigenlijk zou innovatie van de jongens van de werkvloer moeten komen die uitrukken, zij moeten met innovaties komen. Dat gebeurt niet altijd, ze worden daar denk ik ook niet echt op gestimuleerd en ze zitten ook teveel in een cocon. Ze werken allemaal volgens roosters en er is weinig mogelijk, maar daar zou eigenlijk de innovaties vandaan moeten komen. Zij zouden bij ons moeten komen met het probleem en dan zorgen wij dat het wordt opgelost door middel van een innovatie.

Conclusie

102. Hoe zou u de rol van uw leidinggevende omschrijven tijdens het hele innovatieproces?
Ja, goed. Goede begeleiding, ruimte geven, af en toe terugpakken door keihard te spiegelen. Dat is wel wat je nodig hebt.

103. Wat zou binnen brandweer Nederland verbeterd kunnen worden ten aanzien van innovatie en de implementatie er van?
Ik denk dat je innovaties nog meer moet gaan centraliseren, de meeste regio's zijn nog te veel op eigen houtje aan het werk. Als we meer kennis kunnen gaan delen dan kun je er meer een landelijke innovatie van maken en is de trend ook makkelijker te volgen voor iedereen. Ik denk dat dat een goede stap zou zijn. Je ziet bijvoorbeeld arbeidshygiëne nu, elke regio is iets aan het organiseren maar waarom zouden we daar op landelijk niveau niet iets voor kunnen organiseren. Laat elke regio een afgevaardigde sturen naar een landelijke groep, dan heb je al 25 man waar je weer een kerngroep op los kunt laten die iets gaat verzinnen wat toepasbaar is voor heel Nederland. Dan heb je alle aspecten meegenomen, want je loopt risico dat regio's bepaalde dingen overslaan of niet goed doen. Dus dan ben je beter bezig dan dat we zeggen dat elke regio wat doet: het lijkt half op elkaar en het is het allemaal net niet. Dat is zonde, want uiteindelijk kost het dan veel meer geld want elke regio is z'n eigen project aan het draaien. Als je daar een landelijk project van maakt dan zou je daar veel meer uit kunnen putten.

Interview Leidinggevende1

Introduction

22. Wat is uw functie binnen deze organisatie?
Ik ben teamleider van het kenniscentrum. Het kenniscentrum is een onderdeel van de sector

vakbekwaamheid en kennis, wij doen eigenlijk 3 dingen: wij leren van incidenten, we zijn bezig met het verdiepen van onze vakinhoud en innovatie (het aanjagen van het innoveren binnen de brandweer).

23. Hoe lang werkt u al voor de brandweer?

Dat is al een hele poos, ik ben in 2001 in dienst gekomen bij de brandweer. Ik zit sinds de regionalisering, 1 januari 2013 in deze functie. Daarvoor heb ik in een beleidsfunctie gezeten.

Idea generation

24. Hoe stimuleert u de werknemers om met innovatieve ideeën te komen?

We hebben verschillende dingen. We hebben bijvoorbeeld de Jan van der Heijden prijs, de innovatieprijs van de brandweer, daar worden wij gevraagd als regio of wij innovatieve ideeën hebben voor deze prijs. Wij als kenniscentrum nemen die vraag tot ons en maken een rondje door de organisatie en kijken of er ideeën zijn binnen de regio die de Jan van der Heijden prijs zouden kunnen winnen. Dit jaar hebben wij 2 nominaties ingestuurd: de eerste is MOSES (Mobile Sensing for Safety), dat betekent dat je een manschap in een complex kunt monitoren, dat kunnen we nu nog niet. Je hebt een brand in een groot pand, je stuurt mensen naar binnen maar je weet eigenlijk niet eens meer waar ze zijn. De andere is een heel praktisch ding, dat is een ventilator. We hebben nu ventilatoren om rook uit een brandend pand te halen, die lopen op brandstof en die zijn redelijk ambachtelijk: je moet er echt bij blijven staan wil je een goed effect hebben. Een aantal brandweermensen hebben gedacht 'dat kan slimmer', dat vind ik wel een mooi voorbeeld van innovatie. Dus zij hebben een afstandsbediening bij de ventilator bedacht. Dus elk idee is waardevol, je moet geen oordeel hebben over een idee, mensen serieus nemen en vooral kijken waar we kunnen helpen om dat idee verder te ontwikkelen. Dat kan soms heel simpel zijn, want brandweermensen hebben geen zin om hele teksten te schrijven, dan kunnen wij het idee opschrijven en naar het MT brengen. We hebben nu ook een groot netwerk rondom deze campus heen zoals de UT, Saxion en bedrijven die we kunnen benaderen om te kijken of zij iets voor ons kunnen betekenen. Wij proberen als kenniscentrum verder het loket te zijn waar mensen heen kunnen met hun idee. Ik denk dat dat nog wel beter kan, mensen hebben best wel ideeën. Dat willen we nog wel een keer vorm en inhoud geven en bij de politie heb ik daar een mooi voorbeeld van gezien, maar daar kom ik zo op terug.

25. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist tijdens het genereren van ideeën?

Ruimte geven, niet overnemen. Dus eigenaarschap organiseren zodat mensen zelf betrokken blijven bij hun idee want daar zit de passie en kennis. Dat moet je vooral niet weg nemen. En het belangrijk maken, dus geen oordeel geven maar gewoon kijken of het in de praktijk werkt of niet. Dus vooral ruimte geven, in kansen denk (geen 'Ja, maar', maar 'Ja en'). We zijn heel snel geneigd naar ja maar, en alles is lastig. En wij moeten vanuit ons netwerk kijken naar partijen en die met elkaar in verbinding brengen om het idee verder te ontwikkelen. Wij gaan elk idee gewoon testen hier binnen de campus. We hebben hier een aantal mensen die zijn helemaal 'gek' op brand en die weten er alles van. Zij zijn experts en kijken of het idee ook echt goed. Dus ik breng vooral mensen in contact met experts, ik ga er zelf vooral niks van vinden want ik vind het al lang mooi dat er mensen met

ideeën komen. Dus ik schakel mijn eigen oordeel helemaal uit.

26. Over het algemeen, hoe zou u uw rol omschrijven tijdens het genereren van ideeën?
Faciliterend, dus echt helpen om het idee verder te brengen. Dus de wegen wijzen waar iemand terecht kan om weer een stap verder te komen.

27. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op het genereren van ideeën?
Ik vind het wel zwakjes dat een structuur oorzaak is voor de belemmering van innovatie. Je bent zelf verantwoordelijk voor een idee, je gedraagt je dan ook snel op een manier die wij niet gevraagd hebben om je zo te gedragen, maar ik snap wel dat als je een vrijwilliger bent uit Tubbergen en je rukt 30 keer per jaar uit en je hebt een geweldige idee: dan weet ik niet of je de juiste wegen weet te bewandelen om het idee bijvoorbeeld bij mij te krijgen. Dan wordt er al wel snel naar de baas gegaan en die denkt weer van 'wat moet ik er mee'. Dus wij moeten meer een route voor innovatie binnen onze organisatie aanbrengen zodat het sneller en beter gaat. Maar nogmaals als jij voelt dat jouw idee van meerwaarde is dan geloof ik dat een structuur niet belemmerend is, je gaat gewoon alle wegen bewandelen om jouw idee verder te krijgen.

Transition to implementation

28. Wat kunt u doen om innovatieve ideeën te implementeren?

Als het echt blijkt dat een idee van meerwaarde is ten opzichte van wat we al hebben, dan verkoopt dat idee zichzelf. Dan hebben we als Twente ook wel zoiets van dat het idee dan ook op de wagens komt. Een mooi voorbeeld ervan is dit: dat is een trainingsprogramma dat heet Brainbox Brandgedrag. Ik zal het even kort uitleggen: we zijn 10 jaar lang in Zweden geweest en daar hebben we heel veel realistisch trainen gedaan, met echt vuur en rook. Daar is ontzettend veel kennis over brandgedrag. Die kennis was beter dan wat we hier hadden. Dus na 11 jaar hebben we het idee: we gaan die kennis gewoon ophalen uit Zweden en zorgen dat het in ons eigen bedrijf geborgd wordt. Wat belangrijk is in innovatie: we hebben er ruimte voor gemaakt, ze mochten dus naar Zweden toe om te kijken wat ze er van konden leren. Ze kregen geld mee en ze moesten zorgen dat ze terug kwamen met een werkbaar product, zonder verder met de inhoud te bemoeien. Dus ze kregen een vrije opdracht: jullie zijn de experts, wij hebben vertrouwen getoond in hun. Toen was het klaar en toen heeft het MT nog iets belangrijks gedaan: ze hebben het belangrijk gemaakt in de organisatie. Dus iedereen die branden blust gaat die training volgen, dat betekent alle repressieve medewerkers van Brandweer Twente. Wat we nu doen is dat we het verkopen aan andere regio's. Dus zij komen hier trainen en zien dat het beter is dan hoe we het deden.

Om iets binnen Brandweer Nederland, op alle kazernes, iets in het systeem te krijgen: dat is echt gigantisch ingewikkeld. Waar dat mee te maken heeft? Dat is een hele goede vraag. Het zit een beetje in ons DNA, ik denk dat de brandweer nog steeds een beetje de neiging heeft om in elke regio aan te geven waarom die brandweer unieker is dan een andere brandweer. Als er iets in Drenthe ontwikkelt wordt, dan hebben wij heel snel de neiging om er iets van te vinden in plaats van te zeggen dat iets mooi is en daar werkt het dus waarom zou het hier niet werken. Maar ik moet wel zeggen dat het heel erg in beweging is, we zien wel dat wij als brandweer niet alleen op zichzelf staan als regio en dat het wel handig is dat regio's landelijk met elkaar optrekken. Het heeft ook wel

te maken met de fase waar we nu in zitten met de brandweer, de regionalisering. Er zijn nog heel veel regio's die nog midden in dat proces zitten: zij denken nog helemaal niet aan innovaties of vernieuwing maar zij zijn druk bezig met de organisatie aan het inrichten. Dus als we een paar jaar verder zijn dan denk ik dat het een stuk makkelijker gaat dan nu. Veel korpsen denken nu nog van 'even geen polonaise, we zijn druk bezig om uit de gemeentelijke organisatie naar een regionale organisatie te gaan, dus kom niet zeuren met allerlei innovaties dat is teveel gedoe'. Dat is wel jammer ja. En er is binnen brandweer Nederland, als je het hebt over structuur en hiërarchie, niet 1 baas die zegt: morgen is deze tank op de spuit. Dus elke veiligheidsregio heeft een ander type bestuur en niet elke regio heeft een innovatiepotje. Dus het kan best zijn dat een regio het een geweldig idee vindt, maar dat ze pas over 4 jaar het kunnen implementeren. Misschien lijkt het alsof we niet allemaal tegelijk iets willen, maar het kan gewoon niet omdat het bestuur er iets van vindt, het geld is er niet voor of ze zijn nog volop bezig met de regionalisering. Dus er zijn meerdere redenen aan te wijzen waarom we als brandweer niet tegelijk kunnen implementeren.

29. Wat is jouw taak als er een goed idee is aangedragen?

Dan focus ik me op brandweer Twente en we stellen het altijd landelijk beschikbaar zodat anderen het concept kunnen kopiëren en naar hun eigen regio vertalen. Ik denk dat dat helemaal niet erg is, dus het fine tunen op hun eigen organisatie.

30. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist om het implementeren van ideeën te ondersteunen?

Volgens mij helpt het niet om iets voor morgen geïmplementeerd te hebben. Mijn focus ligt op wat er werkt in de praktijk en waar de mogelijkheid is zouden bepaalde korpsen het in hun organisatie op kunnen nemen. Dus het is vooral beschikbaar stellen van de ideeën en dan is het aan de regio's zelf om te kijken of ze er wel dan wel niet wat mee doen. Dus waar ik heel erg in geloof is dat je kennis moet delen. Dus als je een innovatie hebt, dan moet je dat delen zodat andere collega's het kunnen benutten en misschien wel verbeteren. Dus zo ontstaat innovatie op innovatie.

31. Stel dat jij nou een geweldig idee hebt voor een innovatie, maar het MT ziet er helemaal niks in. Houdt het dan op?

Nee, dan stel ik de kennis beschikbaar en kijk of er een andere regio is die hetzelfde vraagstuk heeft. Nou, dan kunnen zij die kennis gebruiken en het oplossen

32. Is de manier van leiding geven anders tijdens de implementatie dan tijdens het genereren van ideeën? Zo ja, waarom?

Als het gaat om het genereren van het idee, dan is het meer een soort groene weide: alles is mogelijk, laat duizend bloemen bloeien en dan zien we het wel. Als het gaat om implementeren dan zit je toch meer te denken aan financiën, juridische aspecten. Dan moet het wel meer passen in het plaatje, dan komen alle beleidselementen weer naar boven en dan moet je wel een rond verhaal hebben. Een innovatie heeft vaak te maken met aanschaf van spullen en dat moet je wel begroten. Dus het echt implementeren in de organisatie, daar komen andere vraagstukken bij kijken dan bij het genereren van het idee. Dus je moet eerst meer ruimte geven, alles is mogelijk en we gaan het gewoon testen. Daarna is het toch wel meer kijken naar of het binnen ons beleid past, kan het

financieel en past het bij de visie.

Dus bij het genereren meer een vrije rol en bij het implementeren meer een sturende rol.

33. Tegen wat voor problemen loopt u zoal aan tijdens de implementatie van innovaties?

Dat je dingen wil die in de praktijk niet mogelijk zijn. Geld is vaak een probleem, vaak lopen de kosten voor de baten uit. Je moet eerst investeren voordat het iets gaat opleveren. We zijn ook geen commercieel bedrijf, dus de opbrengst zit vaak in de tijd van mensen, het efficiënter werken. Dus de opbrengst van een brandweerinnovatie is vaak onzichtbaarder dan bij een bedrijf. Het is vaak veiliger en efficiënter, maar het betaald zich niet gelijk uit in rendement.

34. Kan dat een belemmering zijn voor andere regio's om een innovatie over te nemen? Of is het vaak de conservatieve houding?

Nee ik denk het niet. Als je het hebt over conservatieve houding trouwens. Als je kijkt naar innovaties binnen de repressieve kant, dus echt het brand blussen, daar moet je blind kunnen vertrouwen op je mensen en je materieel. Dus wil je een innovatie doorvoeren in de brandbestrijding, bijvoorbeeld nieuwe slangen, die moet dan echt wel even een paar jaar op een oefencentrum gebruikt zijn en ervaring mee opgedaan zijn. Dus ik denk niet dat het moeilijker is om dit type innovatie er doorheen te krijgen, maar er komt een extra dimensie bij kijken: mensen moeten blind kunnen vertrouwen op de werking ervan en er moet geoefend en getraind ermee worden. Dus het is niet zo van vandaag bedacht en morgen nieuwe tank op de spuit. Er zit wel iets tussen wil je het echt implementeren in de brandweerorganisatie.

35. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op de implementatie van innovaties?

Nogmaals, structuur wordt vaak gebruikt als een excuus. Als mensen een idee hebben en het blijkt in de praktijk dat het werkt dan is er altijd een weg dat het boven water komt. Mijn eigen ervaring is dat het nooit gaat zoals je denkt dat het gaat: je denkt dat je een goed idee hebt en die moet volgende week bij het MT liggen. Voor alles is een moment en dat moment is altijd anders dan je denkt. Dus je moet het ook de ruimte geven en geen druk leggen op een proces. Dat werkt minder productief dan wanneer je een innovatie laat ontstaan. Dus je moet daar een gevoel bij krijgen voor het moment waarop je een innovatie in de etalage zet.

36. Wat kan een leidinggevende doen om te zorgen dat een innovatie ook in andere regio's wordt geïmplementeerd?

Wat wij doen is dat we andere regio's hier uitnodigen. Als we een demonstratie hebben van een innovatie dan doen we dat niet alleen voor brandweer Twente, maar dan nodigen wij in ieder geval Oost-5 uit met wie we ook samenwerken. Het kan ook zijn dat mensen van die regio's, dat kunnen experts zijn, mee laten kijken met de ontwikkeling. Dus we zijn heel erg actief in het aanbieden van het idee: dit hebben we bedacht en kijk eens met ons mee. Dus ik moet niet het idee gaan verkopen met een brochure, maar ze moeten het zelf beleven en als het werkt mag je zelf kiezen of je er iets mee wilt of niet. Dus het is aan hun om daar een keuze in te maken. Dus ik geloof heel erg in het actief aanbieden van innovaties en dan is het aan een ander om daar iets in te doen ja of nee. Ik ben

niet van het dwingen daarin, als ze erin geloven dan zullen ze wel overstappen op de innovatie.

37. Wat is volgens u de grootste oorzaak dat innovaties eigenlijk dood bloeden?

Ik denk dat dat hoort bij innovaties. Het kan niet zo zijn dat je 10 ideeën hebt en ze alle 10 ook slagen. Maar ik denk dat we nog niet zo goed georganiseerd zijn dat we weten welke innovaties er allemaal zijn. Dus het innovatieboekje is een goed initiatief, maar dat is maar een topje van de ijsberg. Ik denk dat er heel veel mooie dingen in verschillende regio's gebeuren, maar dat het onder de pet blijft en dat is onbewust. Je moet echt mensen kennen om te weten welke innovaties er zijn. Dat zou dus beter kunnen door het beter te organiseren en het met elkaar te delen. Het klinkt heel eenvoudig, maar het is blijkbaar best ingewikkeld.

Maar nogmaals het hoort ook bij innovaties. Als je kijkt naar het proces van innovaties dan heb je ook de valley of death. Er sneuvelen heel veel innovaties op het moment dat je moet implementeren, bijvoorbeeld omdat er heel veel kosten mee gemoeid zijn. Dus als jij een andere slang hebt krijg je kosten om het te maken, die zijn nog wel te overzien, maar vervolgens moet er een hele regio mee getraind worden wil je het gaan gebruiken. Je legt dan een enorme claim op je organisatie om de innovatie te implementeren en als het rendement dan nog niet eens meetbaar is, dan komen er best kritische geluiden. Het neemt dan zoveel tijd in beslag en het rendement is daarvoor gewoon niet hoog genoeg. Fantastisch idee, maar qua implementatie te omslachtig en te kostbaar.

Concluding questions about innovation process

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

Aanjager, dus stimuleren om met ideeën te komen. Vervolgens ondersteunen en helpen om het idee verder te krijgen. Dat kunnen we zelf doen binnen de organisatie, maar we hebben ook andere partijen die daarin mee willen denken. Dat is wel uniek binnen de brandweer, wij kunnen heel snel schakelen met bijvoorbeeld Saxion of met een bedrijf om met ons mee te denken. Dat is denk ik wel een grote meerwaarde. Dus dat is het vooral: ruimte geven, meehelpen en vooral geen oordeel hebben.

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

Een goede innovatieroute zowel regionaal als landelijk. Dus als je een idee hebt moet je weten bij wie je terecht kunt, dat zou wel duidelijker mogen zijn. Daarnaast nog beter kennis delen met elkaar: dus weten welke regio waar mee bezig is en daar ook voor open staan. Een soort marktplaats maken zodat het makkelijker toegankelijk is. Nogmaals het klinkt heel eenvoudig, maar blijkbaar is het toch lastig om dat te gaan doen. We hebben daar alle systemen voor: we hebben landelijke systemen waar alle regio's aan elkaar gekoppeld zitten, maar op een of andere manier zijn we een volkje dat daar niet heel erg mee bezig is. Als je kijkt bijvoorbeeld naar de Risk Factory wat we hier hebben, eigenlijk vinden wij dat we niet iets heel speciaals hebben en slaan er ook niet mee op de trommel. Maar daarmee is de onbekendheid van de innovatie er eigenlijk wel mee geboren. Dus als wij mensen hier op de Safety Campus uitnodigen horen wij ook vaak: ik wist niet dat jullie dit deden. Het voorbeeld van de politie wou ik je nog even meegeven. Wat de politie doet, zij zijn ook georganiseerd in districten die groter zijn dan de veiligheidsregio's. Dus wat district Oost-Nederland

doet, zij hebben georganiseerd dat je innovaties kunt pitchen. Zij hadden een oproep gedaan om goede ideeën te komen pitchen, en dan niet alleen voor politiemensen, maar ook voor bedrijven. Dat is wel een mooi voorbeeld van hoe organisaties met innovatie om kunnen gaan.

Interview Leidinggevende2

Introduction

40. Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Die was teamleider Materieel & Logistiek, ik ging met het team over beheer, onderhoud, inkoop, aanbestedingen van al het brandweermaterieel. Sinds januari/februari houd ik me bezig met de ontwikkelingen rondom de luchthaven Lelystad en ben ik 100% vrijgemaakt om aan dat project te werken, omdat daar een nieuwe huisvestingsfaciliteit gerealiseerd moet worden. Daar houd ik me nu full time mee bezig.

41. Hoe lang werkt u al voor de brandweer?

Ik zit in totaal 28 jaar in het vak en daarvan heb ik 16 jaar in 3 verschillende organisaties materieel & logistiek gedaan als leidinggevende.

Idea generation

42. Hoe stimuleert u de werknemers om met innovatieve ideeën te komen?

Ik vind het als teamleider altijd belangrijk om kaders op te stellen en binnen die kaders heeft een team wat mij betreft heel veel vrijheden. Je maakt de kaders helder, dat gaat om kaders waarbinnen je kan bewegen. Maar ik daag mensen ook uit om de randen van de kaders op te zoeken en misschien ook wel eens goed onderbouwd er overheen te gaan, dat vind ik belangrijk. Ik vind dat ik als teamleider niet op de inhoud moet gaan zitten, dan had ik zelf teamlid moeten blijven. Als teamleider/manager moet je echt over de 'wat-vraag' gaan en moet je je niet bezig houden met de 'hoe-vraag'. Ik vraag mezelf ook altijd af, dat als een opdracht leidt tot een ander beeld dan wat ik er van heb, dat ik dan eerst bij mezelf de vraag moet stellen of ik de opdracht wel juist geformuleerd heb en of ik wel goed geverifieerd heb of mijn opdracht wel helder genoeg was. Ik vind dat er te snel verwezen wordt naar de opdrachtnemers.

43. Over het algemeen, hoe zou u uw rol omschrijven tijdens het genereren van ideeën?

Eigenlijk hetzelfde. Soms weet je niet eens dat je een innovatietraject ingaat. Bijvoorbeeld project tankautospuiten, die werd toebedeeld aan een projectleider die op dat moment op operationeel management op de academie zat. Dus je gaat eerst het globaal doornemen en dan ga je kijken waar je innovaties vandaan kunt halen, dus hoe gaan we bedrijven trekken en goed nadenken of de autospuiten die we nu hebben wel de juiste zijn. Je zult met name bedrijven moeten triggeren om innoverend bezig te zijn. Innovaties zoals we die kennen vanuit de Jan van der Heijden prijs zijn hele leuke ideeën van brandweermensen, maar ik ben ervan overtuigd dat onze leveranciers nog veel betere ideeën hebben. Dat zijn de mensen die de kennis en de knowhow hebben. Je moet dus ook vooral ruimte geven aan leveranciers om mee te denken om innoverend te zijn. Brandweer Nederland is traditioneel en ze schrijven graag ellenlange bestekken die we tot aan het laatste boutje

willen dicht schrijven en daar moeten we van af.

Dus vrijheid geven, ondersteunen en proactief met je teamleden om tafel gaan zitten en kijken hoe het ervoor staat en waar ze tegenaan lopen. Toentertijd kwam er een projectleider bij mij en die vertelde mij dat hij het niet af kreeg. Dus vroeg ik: hoezo red je het niet? Ik zei: dit is de deadline en op die datum moet de aanbesteding eruit. Dan ga je maar iets anders verzinnen dan ik red het niet. Ik red het niet op basis van planning vind ik geen optie. Je moet gaan nadenken over wat je nodig hebt, de planning en deadline zijn leidend en staan vast. Hij gaf naderhand ook toe dat hij boos op me was maar het heeft hem wel aan het denken gezet. Want waar ging het om: hij wilde als projectleider eigenlijk teveel zelf doen. Hij wilde op een gegeven moment overal grip op houden terwijl hij gewoon experts nodig had. Dus door hem te triggeren op het feit dat dit de deadline was heb ik hem gedwongen om experts binnen te halen om dat project op tijd klaar te krijgen. Dat vind ik een belangrijke rol als teamleider/manager. Ik heb iemand in een leermodus gekregen om zelf op zoek te gaan naar alternatieven, zonder aan de voorkant aan te geven wat hij moet doen. Ik vind een teamleider, ach ik praat liever over een werkcoach.

44. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op het genereren van ideeën?

Je moet mensen gewoon vrijheid geven. Je moet voor een projectleider ruime kaders stellen over geld, tijdsbestek. Heel simpel, we hebben binnen brandweer Flevoland met de tankautospuiten gezegd: 'de brandweerrichtlijn verpakking, zoals die landelijk is vastgesteld, die moet er op kunnen'. Dat is een heel duidelijk kader, want de projectleider weet precies wat er minimaal op moet kunnen. Maar hoe hij het er op legt en op welke manier, dat mag hij zelf allemaal bepalen. Het was gewoon anders denken, maar het paste allemaal binnen de kaders die we gesteld hadden. Dan ga je mensen, projectleden, triggeren om na te denken wat er wel kan. Als je op het begin duidelijk stelt wat niet kan en daarna heb je een groot gebied van wat wel kan en waarbinnen geacteerd mag worden, dan heeft niemand het meer over dat stukje waar niet aan te tornen is.

Transition to implementation

45. Wat kunt u doen om innovatieve ideeën te implementeren?

Allereerst maken wij geen onderscheid tussen hier en de regio. Brandweer Flevoland is een korps, dus wat we in Almere implementeren, moet ook op Urk geïmplementeerd worden. We hebben nu een project lopen op het invoeren van nieuwe helmen, dat wordt nu getest op Urk bij de vrijwilligerspost en op een post in Almere, dus die werken samen. Wat dat betreft hebben wij hier een geheel, alles wat wij doen geldt voor alle posten in Flevoland. Wat belangrijk is bij de implementatie van innovatieprojecten is dat je heel vroegtijdig de afdeling vakbekwaamheid erbij gaat betrekken. Daar moet je niet mee wachten tot je gaat implementeren. Vakbekwaamheid moet je er al bij gaan betrekken op het moment dat je bezig bent met het ontwerp. Zij moeten dan niet op de inhoud gaan zitten, maar ze moeten kijken wat er nieuw bij komt, wat moeten we mensen straks leren, hoe moeten we dat doen. Dus het implementeren van innovatieprojecten betekent vooral het heel vroeg erbij betrekken van afdeling vakbekwaamheid.

46. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist bij het implementeren van ideeën?

Ondersteunen, enthousiasmeren, maar ook als leidinggevende het enthousiasme over het product

uitstralen naar de omgeving en andere posten. Dus zelf het enthousiasme daar naar toe brengen, zelf gaan uitleggen waar je voor staat, dat is belangrijk.

47. Is de manier van leiding geven anders tijdens de implementatie dan tijdens het genereren van ideeën?

Er zit wel een verschil in. In de eerste fase ben je vooral bezig met de kaders en mensen aan het triggeren om binnen die kaders te werken of er net overheen te gaan. Je bent dan continu bezig met de kaders, de wet en regelgeving, meer de grootheden bewaken. Tijdens het implementatietraject zit het hem vooral in de begeleiding om alles goed in de gaten te houden. Dan gaat het meer om interne bewaking of alle partijen zijn meegenomen, maar ook weer wegblijven van de inhoud. Die ligt bij de projectleider en vakbekwaamheid, maar wel als leidinggevende goed blijven coachen. Valt er niemand tussen wal en schip en slaan we niemand over? Dus als leider moet je vooral een hele goede helikopterview hebben op dat moment, het overzicht bewaren.

48. Over het algemeen, wat is de rol van de leidinggevende tijdens de implementatie? Ondersteunend?

Ik vind een goede manager is bij uitstek altijd ondersteunend.

49. Wat zou een leidinggevende kunnen doen om een innovatief idee ook breder te implementeren?

Ik heb aan zo'n project meegewerkt, de containers die nu op 5 verschillende regio's in gebruik worden genomen. De aanbesteding van die containers heb ik gedaan twee jaar geleden. Het is door een ander team geïmplementeerd, het is een landelijk traject. Waar het dan met name om gaat is dat je zorgt dat de hoofden van de vakbekwaamheid van de verschillende regio's die over de lokale implementatie gaan, die moet je er bij betrekken. Je moet vermijden dat er ergens een implementatiestuk op kantoor wordt geschreven en dat wordt dan afgedragen aan de regio: 'zo dit is het implementatiestuk, gaat u het maar implementeren'. Je hebt met zoveel lokale verschillen en lokale belangen te maken, daar zal je naar moeten luisteren.

50. Tegen wat voor problemen loopt u zoal aan tijdens de implementatie van innovaties?

Het grootste probleem waar je tegenaan loopt is dat je een verhaal verteld, vraagt of iedereen het heeft begrepen, maar een paar weken later zie je dat er dingen anders gebeuren. Dus het grootste probleem is dat je er voor moet zorgen dat er een tweezijdige communicatie ontstaat. Wat jij brengt als verhaal moet je goed checken of het ook zo over komt zoals het over moest komen. Je moet niet eenzijdig maar berichten geven, dat is het grootste risico met het brengen van iets totaal nieuws. Wat ook vaak vergeten wordt is het uitleggen waarom je met iets nieuws komt. Brandweer is traditioneel, dus waarom zullen wij het anders doen zoals we al 60 jaar werken.

51. Denkt u dat de samenwerking tussen regio's nu volledig benut wordt ten aanzien van innovaties?

Nee. Je kan wel googlen op Brandweer Nederland en dan krijg je ook een keurig webpagina, maar brandweer Nederland ansicht bestaat niet. We werken samen met 25 regio's en het IFV aan brandweer Nederland, maar er is niet een baas. Wat je wel moet doen is zoveel mogelijk contact met

elkaar te zoeken en dat zie je ook wel steeds meer gebeuren. Bijvoorbeeld die helmen, we hebben met 7 regio's samen een nieuw type helm gekocht, maar vervolgens zie je dat 5 regio's een rode helm kiezen en de andere 2 kiezen voor een andere kleur. Dat blijven regionale vrijheden. Ik vind het belangrijk dat we op een aantal zaken aansluitingen blijven vinden. Je moet vooral met elkaar afstemmen waar je elkaar op wilt blijven vinden, dus waar gaan we ons landelijk op committeren en waar niet? Een van die dingen is uitstraling, brandweerauto's zijn allemaal rood en de uniformen zijn landelijk allemaal gestandaardiseerd. Dus de uitstraling moet zo zijn, maar ook de uitwisselbaarheid.

52. Wat zijn belemmerende factoren binnen de organisatie ten aanzien van de implementatie van innovaties?

Dat kan zijn dat leidinggevendenden, management of mensen die er niet over gaan zich teveel inhoudelijk met het traject gaan bemoeien. Dat heb ik regelmatig meegemaakt: een team gaat over een project waar zoveel mensen in de organisatie wat van over willen vinden, dat ze vervolgens via allerlei wegen invloed op dat project proberen te krijgen. Ze hebben er helemaal geen belangen bij. De mensen die over de 'wat-vraag' gaan moet je scheiden van de mensen die over de 'hoe-vraag' gaan. Er zit natuurlijk altijd een grijs gebied daar in.

Concluding questions about innovation process

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

Iedereen doet het op zijn eigen manier natuurlijk. Er zijn leidinggevendenden die het heel traditioneel doen en het liefst alle touwtjes in handen houden en heel strak sturen, omdat ze per se willen dat er een product uit komt zoals zij dat willen. Ik ben daar geen voorstander van, omdat ik vind dat je ten eerste personeel niet de kans geeft om zich te laten ontwikkelen en te groeien. Daarnaast geef je mensen niet de kans om fouten te maken, je kan alleen maar groeien als je fouten maakt. Je bent als leidinggevende wel verantwoordelijk voor dat die fouten niet dusdanig worden dat de organisatie of mensen schade er door oplopen. Maar je moet mensen wel een leerproces gunnen, als je daar heel strak in gaat zitten als leidinggevende en je gaat alles corrigeren dan wordt iemand doodongelukkig in zijn werk.

54. Wat zou brandweer Nederland kunnen veranderen om het implementeren van innovaties beter te laten verlopen?

Door te zorgen dat er weer tactisch managers komen. Door alle bezuinigingen is de hele tactisch managementlaag, brandweer breed, behoorlijk weg geslagen. Het gaat dus eigenlijk direct van operationeel management naar strategisch management. Door dat die tactische laag, die visie van tussen de 1 en 4 jaar, die is er heel veel tussenuit gehaald: daardoor krijg je nu een heel groot grijs gebied. Ik denk dat dat niet wenselijk is, het is een goed streven dat we een platte organisatie met veel verantwoordelijkheden zouden krijgen, maar dan krijg je strategisch managers die heel dicht op de 'hoe-vraag' komen te zitten terwijl die zich echt bezig moeten houden met waar wij als brandweer naar toe willen gaan.

55. Hoe zou een goede innovatie vanuit bijvoorbeeld regio Groningen, ook hier geïmplementeerd kunnen worden?

Dat hangt ten eerste van de implementatie in Groningen af, hoe is het daar gebracht en geland. Een goed innovatieproduct dat moet van onderaf een olievlekwerking krijgen en niet van bovenaf. Als de mensen op de werkvloer in Groningen enthousiast zijn over een veranderende werkwijze of middel, dan moet dat de kans krijgen om als een olievlek in Groningen letterlijk via Friesland, Drenthe, Overijssel, Noord-Holland het land als het ware in te zakken. Innovatie kun je niet afdwingen, dat gaat per definitie niet werken als je stelt dat het ook in andere regio's ingevoerd moet worden. Innovatie moet tussen de oren zitten, daar moeten mensen gevoel bij hebben en het beste werkt gewoon als de ene brandwachter het hoort van de andere brandwachter en het vervolgens mag uitproberen.

56. Wat is de invloed van een leidinggevende als je kijkt naar de landelijke implementatie?

Dat is heel beperkt natuurlijk. Af en toe gaan er mensen vanuit de regio's naar het IFV of doen vanuit hun eigen regio een verzoek voor een landelijk project. Er is nu een collega uit Twente die het hele project doet rondom de dienstauto's. Die is vrijgemaakt in Twente, uit een tiental regio's zit daar een projectlid in en die houden zich bezig met de nieuwe diensauto's. Uiteindelijk hebben er 24 van de 25 regio's meegetekend, dus zo werkt het wel. Maar neem de waterwagens in Drenthe, voor hen werkt dat. Wij hebben hier in Flevoland daar nu nog geen reden voor om dat aan te schaffen, want wij barsten hier van het water. Maar Drenthe heeft geloof ik 28 waterwagens aangeschaft, wat ik me in hun gebied heel goed kan voorstellen en daarmee wil niet zeggen dat het geen goede innovatie is. Dat betekent niet dat iedere innovatie overal nuttig of noodzakelijk is.

Interview Leidinggevende3

Introduction

57. Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Mijn functie op dit moment is dat ik projectleider ben als onderdeel van een groter project in Rotterdam Rijnmond.

58. Hoe lang werkt u al voor de brandweer?

Sinds 1 april 1999, dus iets meer dan 17 jaar.

59. Op wat voor manieren bent u in contact gekomen met innovatie binnen de brandweer?

Eenzijds heeft dat te maken met mijn eigen interesse, anderzijds heeft dat te maken dat we in 2012 de regionalisatie hebben gehad. Vanuit die regionalisatie ben ik toen wat anders gaan doen en een van die dingen die ik toen ben gaan doen is de Proeftuinen binnen Rotterdam-Rijnmond. Een collega die dat project was begonnen was inmiddels met pensioen gegaan en dat werk bleef toen enige tijd liggen, daar werd een jaar niks mee gedaan en toen ik naar de nieuw gevormde afdeling ging kreeg ik deze taak toegewezen en vervolgens is dat een deel van mijn takenpakket geworden voor een aantal jaren. Die Proeftuinen waren innovatieprojecten in de zin van: we gaan niet van bovenaf bedenken hoe en wat innovatie moet zijn, maar dat dat vooral moet komen vanuit de collega's zelf

en dat maakt niet uit wie het is. Dus kom bij me langs, bel me en we gaan praten over of het ook een bijdrage levert aan het repressieve optreden. Dus op het moment dat je komt met iets nieuws op het gebied van brandbestrijding of hulpverlening dan gaan we praten. In eerste instantie met z'n 2en bepalen hoe we dit gaan aanpakken. Ik ga dan alleen maar adviseren en degene die de innovatie heeft bedacht gaat daar dan mee aan de gang. Wat houdt dat dan van mijn kant in? Het is vooral ondersteunen, ga niet iemand doelbewust een bepaalde richting opsturen. Dus als iemand een goed idee heeft maar die is niet goed in schrijven, dan help ik met schrijven of ik koppel hem aan iemand die dan helpt met schrijven. Zo gaat dat gedurende het hele proces. Het kan ook zijn dat we zo enthousiast zijn over de innovatie dat we er echt iets mee willen binnen de brandweer, dan moeten we de mensen die over het geld gaan motiveren om er geld voor beschikbaar te stellen. Dan moet je dat soort dingen regelen, iemand op pad sturen om bij de juiste personen te komen.

Transition to implementation

60. Welk leiderschapsgedrag is volgens u vereist om het implementeren van iedereen te ondersteunen?

Als ik kijk naar degene die komt met de innovatie, dat kan een officier zijn maar dat kan ook een brandwacht zijn, dan zit daar vooral een 'open mind' in. Dus dat je open staat voor de innovatie zelf en dat ze daar dus enthousiast mee aan de gang kunnen gaan. Je moet het met name zien als: het moet klein beginnen en je moet niet meteen de ambitie hebben om een week na het bedenken het idee ook overal te implementeren. Wat ik vooral gemerkt heb is dat het kweken van behoefte bij anderen veel sterker een motivator is om met innovatie aan de slag te gaan dan dat je het opdringt en zegt dat wij hebben vastgesteld dat de innovatie goed moet zijn. De brandwacht moet eerst binnen zijn eigen kazerne met de verschillende teams aan de slag gaan om het idee uit te werken en bij de eerste brand passen ze dat ook toe. Dan zien ze met z'n allen dat het werkt. Bij een volgende brand, staat er een andere eenheid van de kazerne bij en die ziet dat het werkt en vervolgens willen ze het zelf ook. Als je dat moment hebt bereikt dan is de innovatie aangeslagen en dan krijgen mensen behoefte aan dat stuk instrument. Als dat gebeurt dan kun je hem door gaan ontwikkelen en zo zal het door de organisatie heen moeten gaan.

Dus leidinggevendenden kunnen vooral de behoefte kweken. Dus ze kunnen vooral mensen motiveren om er mee te werken, enthousiast zijn en open staan voor advies van andere mensen zodat de innovatie nog beter wordt. Op die manier maak je samen iets moois en dan wordt de stap naar het kweken van de behoefte bij anderen kleiner en ook makkelijker. Andere leidinggevendenden zoals afdelingshoofden, zij moeten open staan en de mogelijkheid creëren dat dit soort processen kunnen plaats vinden. Eigenlijk moet je aan de voorkant zeggen: wij zijn bereid tijd, geld en menskracht in het project te steken. Dus zij stellen een budget beschikbaar en beoordelen ideeën, vinden ze het idee wat dan mag je verder en gaan ze kijken wat de haalbaarheid van het idee is. Dus een innovatie van 2000 euro heeft meer kans van slagen dan wanneer je een tankautospuit wil implementeren wat misschien wel een ton kost.

61. Is de manier van leiding geven anders tijdens de implementatie dan tijdens het genereren van ideeën? Zo ja, waarom?

Eerlijk gezegd niet. Stel dat je als leidinggevende in het MT zit dan is het natuurlijk belangrijk dat je

betrokkenheid toont en vooral ondersteunen. Maar het is vooral een kwestie van: je hebt aan de voorkant de spelregels vastgesteld en laat het voor de rest eigenlijk maar z'n gang gaan.

Dus vooral ruimte geven en ondersteunen waar nodig. Daarnaast ook een zekere realiteitszin: als je met onhaalbare ideeën komt waar we geen geld voor hebben dan moet je dat ook eerlijk zeggen.

62. Tegen wat voor problemen loopt u zoal aan tijdens de implementatie van innovaties?

Het belangrijkste probleem blijft altijd geld. Als mensen een nieuw instrument bedenken of een plan hebben dan blijft altijd het verhaal dat er geld voor nodig is. Bijvoorbeeld de Cobra, een blusapparaat, dat is ook een van de proeftuinen geweest. Dat kostte gewoon ontzettend veel geld, want we hebben veel voertuigen en dan zit je toch snel aan bijna een miljoen euro. Dan moet je jezelf gaan afvragen: ben je bereid om dat op alle voertuigen te implementeren of op een beperkt aantal voertuigen? Misschien alleen op voertuigen die naar wijken gaan waar branden voorkomen waar je die Cobra goed bij kunt gebruiken. Je moet dus erg duidelijk zijn aan de voorkant over de spelregels en dat moet je soms blijven herhalen. Dan heb je aan de ene kant mensen die het begrijpen en die het hele proces doorlopen en zo moet dat doorgroeien.

63. Wat is de invloed van de structuur van de organisatie op de implementatie van innovaties?

Innovaties moet je eigenlijk gewoon durven toe te laten. Voor een bureaucratische organisatie betekent dat, dat je een leidinggevende moet hebben die durft te zeggen: 'jongens, we trekken ons niks aan van de bureaucratie'. Daar waar op een bureaucratische manier geld moet worden verkregen, dat moet de leidinggevende regelen. Voor de rest moet hij ze hun gang laten gaan, het zelf laten uitzoeken. Je moet een zekere ruimte geven naast de bureaucratie van je eigen organisatie, voor een stukje zelfbestuur/zelfbeschikking. Dus dat de mensen die ruimte wel krijgen. Dus die structuur is in het verleden, volgens mij, nog geen belemmering geweest.

64. Wat zijn belemmerende factoren binnen de organisatie ten aanzien van de implementatie van innovaties?

Naast het geld zijn er geen belemmerende factoren volgens mij. Bij een innovatie weet je dat het volgens een bepaald patroon loopt waarbij in het begin weinig mensen enthousiast zijn en na verloop van tijd wordt het grootste gedeelte enthousiast. Er blijft altijd een klein groepje dat zegt dat ze niks in de innovatie zien, jammer dan.

65. Dus wat kan een leidinggevende doen om te zorgen dat het ook in andere kazernes wordt geïmplementeerd?

Behoeft creëren, ruimte geven zodat mensen er zelf mee aan de slag gaan en dat het aanslaat.

Concluding questions about innovation process

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

Vooral ondersteunend. Je hebt de spelregels aan de voorkant afgesproken en iemand moet ook controleren of die spelregels worden nageleefd. Als het duidelijk is dat je iets ontwikkelt wat repressie niet ondersteunt dan moet je aan de voorkant gewoon zeggen van 'jongens dit gaan we

niet doen'. Dat geldt hetzelfde voor het geval als er geen geld is voor een project.

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

Het belangrijkste is volgens mij dat je gewoon veel geld gegenereerd voor innovaties. Als je werkelijk innovatief bezig wilt zijn, dan is er gewoon veel geld nodig voor dat soort zaken. Dan moet je bij wijze van spreke een dusdanige planning weten te maken waarbij je per jaar weet wat je nodig hebt voor innovatie en dat als vaste begrotingspost opneemt in de begroting. Dus dan weet je ieder jaar welk bedrag je hebt neergezet en dat moet je dan ook opmaken aan innovaties. Aandacht aan innovaties schenken is nooit moeilijk, maar geld is wel vaak moeilijk.

Interview InnovatieMoed1

Introductie

1. Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Ik ben lector Brandweerkunde binnen de Brandweeracademie, maar de voornaamste ervaringen met innovatie en implementatie ervan heb ik opgedaan als plaatsvervangend commandant bij de brandweer Amsterdam-Amstelland en daar was ik ook adviseur Strategie & Innovatie en portefeuillehouder in de korpsleiding.

2. Hoe lang werkt u al binnen deze organisatie?

Binnen deze organisatie (IFV) nu 1,5 jaar fulltime en daarvoor deeltijd en het andere deel in Amsterdam.

3. Heeft u een aantal innovatieprojecten/processen geleid? Zo ja, kunt u daar iets over vertellen?

Dat is al meteen een gewetensvraag, want leid je dan een project of niet? Ik denk dat innovatieprojecten van twee kanten af kunnen komen. Het kunnen ideeën zijn die van de werkvloer af komen of het kunnen ideeën zijn waarvan je denkt dit is voor de organisatie nodig, dat is dan top-down. In beide gevallen komt het er op neer dat het beneden in de organisatie ergens moet landen. Als je van bovenaf een plan hebt die je wilt implementeren, dan is dat nog niet zo simpel binnen de brandweerorganisatie. Alles wat van boven komt, wordt niet direct geaccepteerd. Ik heb een aantal voorbeelden uit Amsterdam. Daar ben ik als portefeuillehouder Strategie & Innovatie veel de boer op geweest met het aangeven wat de richting en de koers van de brandweer in de toekomst is. Het leuke is dat je dan in de organisatie allemaal mensen hebt die dat oppakken. Omdat ik een wel een persoon was die iedereen kende met een open policy, dan komen er gewoon mensen naar je toe met ideeën. Het enige wat ik toen deed was kijken of het idee paste binnen de koers van de brandweer. We zaten toen vlak na de regionalisering en de managers die hadden het laat maar zeggen allemaal druk. Managers hebben nooit tijd en er is nooit geld, het is allemaal moeilijk. Dus ik zei gewoon: 'joh wat een goed idee' en ik probeerde ze te verbinden met andere mensen: 'ga eens met die praten en ga eens met die praten'. Tot mijn stomme verbazing gaan mensen dan samen met het idee verder en dan staan ze ineens bij mij en zeggen ze: 'Ricardo, we zijn bezig met Business Intelligence'. En dan

hebben ze wat nodig en dan regel je dat ze dat krijgen. Wat ik dan zei was: 'Ga jij vooral je gang, houd mij op de hoogte van wat er gebeurd en dan ben ik de bescherming bij de korpsleiding'. Vertel het vooral niet teveel aan je baas want die gaat vragen waar je de tijd vandaan haalt en dat het niet binnen je functie past. Dat is op een paar fronten echt wonderbaarlijk gelukt en ik moet eerlijk zeggen dat ik daar zelf ook van geleerd heb. Want als manager leer je vaak dat er een projectplan geformuleerd moet zijn waarin de doelstelling staat, wanneer het klaar moet zijn, hoeveel het kost. En dat moet dan weer door de korpsleiding goedgekeurd worden. Nou, als er een demotivator is voor mensen om met een idee aan de slag te gaan dan is het wel dat ze een projectplan moeten schrijven. Dus ik keek gewoon of het idee goed was, of het past binnen de brandweer van de toekomst en als ik dat vond dat liet ik ze hun gang gaan. Het enige wat ik dan nog deed was ze beschermen tegen managers die het er niet mee eens waren. Af en toe vertelde ik het wel binnen de korpsleiding en dan waren er wel eens angstige reacties. Die angst voel ik ook wel eens. Managers willen vaak in controle zijn, dat is een oerdrift van hun.

Ik ben wel eens gevraagd om te komen pitchen, omdat werknemers mee hadden gedaan aan een prijsvraag voor de Business Intelligence Award. Ik wist eigenlijk niks van business intelligence, maar wat ik toen gedaan heb was het vertellen van hoe het proces gelopen was: hoe mensen en afdelingen samen het idee hebben samengebracht. Die prijsvraag hebben we toen gewonnen, mede door het feit dat je de ruimte geeft, helpt en beschermt. Daar heb ik van geleerd dat het niet fout hoeft te gaan als je gewoon eens een keer iets laat, dus mensen de ruimte en vrijheid geeft. Er waren ook wel eens ideeën waarvan ik dacht: 'dit is helemaal niks' en dat de medewerker dan echt wel even moest uitleggen waarom het zo belangrijk was. Dat ging bijvoorbeeld over open en linked data. Ik dacht: ICT, dat is helemaal niet mijn ding. Hij vertelde mij, dat we niet meer met een datasilo moesten werken, ik wist toen niet eens wat dat was. Dus toen legde hij mij dat uit en toen dacht ik: 'oh dit is de brandweer van de toekomst en hier moeten we iets mee doen'. En dat business intelligence is nu landelijk een onderwerp van belang. En het leuke is dat ik hem contacten heb gegeven om met mensen te gaan praten en opeens hoor ik dat er een community is van allerlei mensen uit verschillende regio's die gelijk gezind zijn en die met elkaar over gehad hebben hoe zij voor brandweer Nederland business intelligence kunnen doen. Er was binnen Amsterdam-Amstelland nog nooit een projectplan klaar geweest, nooit een goedgekeurd, er was nooit geld en dit was er ook nooit binnen brandweer Nederland. Toen dachten we, misschien moeten we voor het landelijke eens wat geld beschikbaar stellen van bovenaf. De regiegroep Innovatie Moed vond dat ook wel een goed idee, maar toen ging er dus weer een beleidsmedewerker een heel plan maken. Dat plan is in de prullenbak gegaan en de jongens zijn aan de slag gegaan met het geld en ik heb gehoord dat ze bijna klaar zijn en er dus echt is uit gekomen is. Door hun is Business intelligence hoog op de landelijke lijst komen te staan. Wat ik daarvan geleerd heb is dat je best dingen los kunt laten, je hebt veel verstandige en slimme mensen binnen je organisatie die zelf met innovatie aan de slag kunnen. Het enige wat je moet doen is ze soms een helpen, soms hebben ze een beetje geld nodig en ook helpen met verbinden. Daar zit wel altijd een risico aan, want wat gaat er gebeuren en waar eindigt het? Je weet gewoon vaak niet waar het eindigt. Maar het gaat om het principe dat bottom-up ideeën een goede richting moeten krijgen van bovenaf.

Onze generatie managers heeft het idee dat alles in control gedaan moet worden. In een jaarplan staat wat er gedaan moet worden en komt er een keer een idee wat niet in dat plan staat dan

zeggen ze vaak dat het niet kan en dat ze er geen tijd voor hebben. Wat ik heb geleerd is dat mensen altijd wel tijd hebben, veel meer dan dat managers eigenlijk kunnen uitrekenen. Het enige wat je moet doen als manager is het idee toetsen: past het in de richting en dan laat je het gewoon maar eens gaan en dan kijk je waar het eindigt. Maar het dilemma voor de managers snap ik wel, omdat ik ook opgevoed ben in de lijn van het moet allemaal volgens plan. Het is een beetje risico nemen denk ik, maar het gaat allemaal om de verbinding die je legt met de mensen. Dus ook open staan voor ideeën, ik ken bijvoorbeeld regio's waar mensen eerst het bos in worden gestuurd om een heel plan te schrijven dat eerst in het management team besproken moet worden. Veel medewerkers zijn niet goed in een projectplan schrijven: ze willen gewoon hun idee vertellen en dan de ruimte krijgen waar ze mee aan de slag kunnen.

Idea generation

4. Hoe wordt het genereren van ideeën door leidinggevenden gestimuleerd binnen deze organisatie?

We hebben sowieso de Jan van der Heijden prijs die we proberen te gebruiken als stimulans. De regiegroep Innovatie Moed probeert op landelijk niveau ideeën te stimuleren door de Jan van der Heijden prijs uit te reiken. Dat is helaas niet echt overal doorgedrongen: heel veel mensen op de werkvloer weten niet dat die prijs bestaat. Diegenen die weten dat de prijs bestaat vinden het ook heel positief, alleen die lopen tegen het probleem aan dat ze het idee niet door het management krijgen en omgekeerd denkt het management: wat moeten wij met die ideeën. Ze komen dus blijkbaar nog niet met de ideeën waar de leiding naar op zoek is.

Het is geen Laissez-faire dat alle ideeën goed zijn, het moeten natuurlijk wel een beetje fatsoenlijke ideeën zijn. Ik denk dat je het vooral stimuleert door heel open te staan en door mensen ruimte te geven. Ik ben overtuigd van het feit dat de kracht in de mensen zit en dat je dan daar aan richting moet geven en dan begint het wel te bruisen op de werkvloer. Het is niet zo dat ze mij nodig hebben van bovenaf om te veranderen, want de veranderingen zijn voortdurend bezig. Het enige wat ik dan moet doen is kijken van wat die veranderingen zijn en helpen de goede veranderingen verder te krijgen. Ik vind het hier wel redelijk gestimuleerd, maar ik durf niet te zeggen dat in alle brandweerregio's mensen actief worden gestimuleerd om met ideeën te komen. Daarna komt het dilemma voor het management: je hebt 100 ideeën en hoe pak je die nou op en daar een vervolg aan te geven. Ik ken een aantal regio's waar ze brainstormbijeenkomsten organiseren waar ze alle mensen uitnodigen om mee te denken en met elkaar in gesprek te gaan. Je kunt het dus grootschalig organiseren. Je hebt ook huifkarsessies, dat zijn een soort open space bijeenkomsten waar mensen hun idee gaan pitch en dan kunnen andere mensen daar op stemmen of mee in gesprek gaan. Dus er zijn wel verschillende regio's die op die manier iets doen.

Ik vind het wel een gewetensvraag of er in de hogere lagen van het management van dag tot dag een soort 'open deur-policy' is waar mensen hun idee kwijt konden. 'Naam' is een mooi voorbeeld, want die kwam bij mij terwijl ik helemaal niet van Hollands-Midden ben. Die was zo aan het worstelen met contact krijgen met het management dus toen zei ik: 'soms moet je eerst beginnen op je eigen niveau met het verzamelen van mensen en dan verzamel je kracht'. Dus het is van beide kant een soort leerproces waarin mensen met ideeën moeten leren dat je als leidinggevende niet zomaar

op 1 idee in zal gaan van 1 persoon en dat je als bedenker de kracht van de crowd moet gaan gebruiken.

Dus er zijn regio's waar het nog niet echt gestimuleerd wordt en er zijn ook regio's waar het wel zo is. Maar overal het algemeen denk ik van niet, dat er niet echt van bovenaf gestimuleerd wordt.

Ik vind implementatie overigens ook een vies woord, want ik heb een hekel eraan als mensen zeggen: 'dan gaan we op 1 januari het idee implementeren'. Ik denk meer dat het een geleidelijk proces is. Eerst was er ook bijna geen stimulans om eens bij andere regio's te kijken, dat is er nu wel meer.

5. Hoe moet een leidinggevende zich gedragen binnen het genereren van ideeën?

Nou, daar heb ik eigenlijk al antwoord op gegeven. Tijd en ruimte geven, het idee beschermen en verbinding maken. Zorgen dat het breder wordt gedragen.

6. Welke invloed heeft de structuur van de organisatie op het genereren van ideeën?

De organisatie heeft alleen invloed als er een duidelijke hiërarchische structuur aan vast zit. Dus er is een formele structuur binnen de brandweer en die is vaak hiërarchisch. Er zijn leidinggevendenden die zich ook heel hiërarchisch opstellen, maar er zijn ook medewerkers die ook heel hiërarchisch denken. Die zeg maar niet zo makkelijk naar hun leidinggevende of een nog hogere leidinggevende toegaan. En ik denk dat dat voor een deel wennen is en dat het een voor een deel aan de managers ligt die moeten zorgen voor contact met hun medewerkers. Dan heeft een structuur wel degelijk invloed, want dan zie je inderdaad dat mensen niet voorbij hun eerste manager komen met hun idee. En die lagere manager heeft veel minder het lef om te zeggen: 'Oh wat een leuk idee, ga het vooral doen'. Dus eigenlijk zou je zeggen dat een medewerker van nature een hogere manager moet kunnen aanspreken. En dat willen ze ook vaak bij de brandweer, ze willen vaak met de commandant spreken omdat die commandant een beslissing neemt. Dus ik denk dat structuur alleen maar invloed heeft als de leidinggevendenden ook heel hiërarchisch denken en niet voldoende ruimte voor zichzelf hebben om ook gewoon een keer een risico te nemen. Dus het is niet alleen de structuur, het is ook de houding en het gedrag van mensen.

Transition to implementation

7. Wat kan een leidinggevende doen om het implementeren van innovaties te ondersteunen?

Eerst is het een beetje pionieren, dus eerst moet een leidinggevende verbinding houden met de mensen die ermee bezig zijn want je weet dat er een moment komt dat je een keer iets moet gaan doen. Het kan bottom-up een heel eind komen, maar op een gegeven moment moet je toch een aantal dingen gaan regelen, bijvoorbeeld: budget of de keuze maken dat je er niet mee door gaat. Dan komt er toch een moment dat je misschien eens wat projecten moet gaan benoemen en wat projectleiders neer moet gaan zetten en dat is wat een leidinggevende moet doen. Dus op een gegeven moment vraag het wel iets van overzicht: waar staan we nu en de behoefte ontstaat om een paar dingen projectmatig te implementeren en dat te koppelen met een budget etc. En daarbinnen moet je ook weer ruimte houden en vooral niet teveel afbakenen.

8. Wat hebben werknemers die een innovatie hebben bedacht nodig van hun leidinggevende om hun innovatie te implementeren?
Voorals steun, maar het verschilt ook heel erg denk ik. Er zijn medewerkers die heel veel leiding verwachten en anderen minder. Maar ik denk dat ze vooral commitment verwachten en dan hangt het er dus van af of de innovatie bottom-up of top-down is. Als het top-down is, dan willen medewerkers graag invloed en inbreng. Dus niet dat de innovatie ze overkomt zeg maar. Het omgekeerde, wanneer ze zelf bezig zijn met een proces om te implementeren, dat ze commitment en het gevoel van steun krijgen. En wanneer het spaak dreigt te lopen, dat de leidinggevende dit weer recht krijgt. Dus je moet toegankelijk zijn en de mensen helpen en beschermen tegen negatieve invloeden.
9. Denkt u dat leidinggevend en zich anders moeten gedragen bij de implementatie dan bij het genereren van ideeën? Zo ja, waarom?
Bij het implementeren is de vrijheid en blijheid er wel een keer van af en moet de leidinggevende meer richting geven en wat doen, dus meer keuzes maken dan bij het genereren van ideeën. Professor Homan zegt bijvoorbeeld dat geen enkel innovatieproject gelukt is, omdat zo'n proces simpelweg niet te plannen valt en ik heb dat zien gebeuren en geloof daar in. Bij het genereren van ideeën moet je het kaf van het koren weten te scheiden door keuzes te maken omtrent de ideeën waarmee je doorgaat. Dat vraagt van een leidinggevende visie: past het idee in waar we naar toe gaan. Dat is soms moeilijk, omdat je toch al aan het worstelen met de vraag hoeveel vrijheid geef ik ze. En als je dan dus een keer die keuze hebt gemaakt dan is het vooral vasthouden en doorzettingsvermogen, denk ik.
10. Wat zouden leidinggevend en, over het algemeen, moeten veranderen bij het implementeren van ideeën?
Ik denk vooral het idee dat alles te plannen is. Dat idee moeten ze los laten en mensen op de werkvloer meer de ruimte geven. Het wordt al gauw een projectplan en dat moet je bij innovaties juist niet doen. Dus het van tevoren uitdenken wat je innovatie precies moet inhouden is niet goed. Daarom vind ik implementeren eigenlijk al een vies woord, het is niet van de een op de andere dag dat je een innovatie zomaar kunt implementeren. Ik geloof heel erg in het samenspel tussen leiding en werkvloer.
11. Welk beleid/richtlijnen hanteert de organisatie ten aanzien van het implementeren van innovatieve ideeën?
Er zijn geen richtlijnen voor het implementeren van ideeën.
12. Wat houdt de implementatie van ideeën tegen binnen deze organisatie? (Belemmerende factoren)
Ik heb ze denk ik al wel een beetje genoemd. Het idee moet passen binnen de koers van de organisatie, maar vaak weten mensen de koers van de organisatie niet en worden ze daardoor niet gestimuleerd en geïnspireerd om mee te denken in de koers. Ook geld is een belemmering. Is er wel voldoende geld? Dus je moet wel voldoende ruimte hebben,

zowel in middelen als in tijd om er mee aan de gang te gaan.

Wat ook een belemmering kan zijn is dat je met innovaties eigenlijk nooit precies weet waar je naar toe gaat. Dan kan de control drift van de leiding een belemmering vormen. Maar ik denk ook dat dit geen bewuste actie is van de leiding om een belemmering te vormen. Ik denk dat ze vaak ook gewoon niet precies weten wat je nou met zo'n idee moet. Dus wat ook een belemmering is, is dat leidinggevendenden op lagere niveaus niet weten hoeveel ruimte ze hebben. Dus ze zeggen of nee, of we gaan het bespreken, of ze zeggen maak een voorstel. Dan wordt weer een belemmerende factor dat mensen voorstellen moeten maken, daar hebben ze een hekel aan. Dat is dus voor de implementatie. Tijdens de implementatie is dan de belemmering dat een plan wordt uitgewerkt en dat iedereen maar denkt dat het ook daadwerkelijk werkt.

Staat de leiding dan wel open genoeg voor innovatie?

In z'n algemeenheid binnen de organisatie denk ik de helft wel en de helft niet. Het is moeilijk om dat te generaliseren. Maar de helft die er niet voor open staat vindt waarschijnlijk van zichzelf dat ze er wel voor open staan.

Ik denk dat de hele leiding wel het belang van innovatie ziet. Het is denk ik een soort van onvermogen om met innovatie om te gaan. Om te weten wat voor een houding daar bij past en ook de angst van: als ik dit allemaal los laat, waar gaat het dan heen? Ze denken: als ik alles maar vrij laat, dan is dat misschien niet eens wat het bestuur allemaal wil. Dat herken ik ook wel bij mezelf: we hebben toch een doel en taken en die moeten uitgevoerd worden. Daar zijn we voor en al die andere dingen worden dan minder belangrijk. Dat is toch een beetje het denken wat managers in z'n algemeenheid wel hebben.

Ik ken ook een aantal voorbeelden. Ik ken een aantal regio's, ik noem geen namen, waarbij de leiding eigenlijk heeft gezegd van: luister, we staan nu voor een belangrijke verandering we moeten gaan regionaliseren, dat betekent dat we organisatorisch veel aspecten in elkaar moeten gaan vlechten. Dus we hebben het nu heel druk en daarom doen we voorlopig even niet aan innovatie, we moeten eerst het huis op orde hebben. Dus eerst het huis op orde en dan laten we de teugels weer vieren. Dat betekent dus in feite voor de werkvloer dat de organisatie stil staat. Maar het punt is: het huis komt nooit op orde, want er verandert elk jaar wel weer wat. Dus je blijft stil staan, omdat ze dan elk jaar zeggen dat het huis nog niet op orde is. Dat is dus die control drift, dat je denkt dat je alles vanuit de top kunt sturen. Dat hebben heel veel mensen. Sommigen weten dat ook en geloven daar ook in. Ik ken ook een commandant die zei: ja, eerst moeten de teugels flink aangetrokken worden en dan kun je ze laten vieren want het moet wel eerst 1 organisatie worden. Maar die geloofde daar dus echt in, gelukkig heeft hij het niet helemaal afgemaakt en heeft eerder de teugels laten vieren. Maar wat je in die hele periode waarin hij de teugels strak hield ziet is: teleurgestelde mensen, gedemotiveerde mensen, in de hele regio gebeurd niks en ze zien andere regio's floreren. Er ontstaat een enorme mineurstemming omdat er alleen maar slecht nieuws is. Ik kwam daar allemaal zielige mensen tegen in die regio, van hoog tot laag bijna. Ik twijfelde wel heel erg, want wat hij zei klopte wel vanuit een organisatieperspectief.

Dus ik denk dat leiderschap wel heel belangrijk is, hebben ze het lef om dingen los te laten, stimuleren ze en geven ze koers. Ik heb dat mogen doen in Amsterdam en ik heb aan den lijve ondervonden dat het werkt en eigenlijk zou ik iedere leidinggevende gunnen dat hij wel eens de vrijheid kon nemen om gewoon dingen los te laten en ermee te experimenteren binnen de organisatie. Om voor jezelf te zien om

te kijken of de angst die je had ook daadwerkelijk uitkomt of niet. Bij mij kwam mijn angst niet uit, ik heb eigenlijk alleen maar mensen leuke/positieve dingen zien doen. Maar daar moet ik bijzeggen dat de keerzijde wel is dat er mensen in de organisatie zijn die dat ook willen, die strakke kaders met duidelijke opdrachten. Dus het gekke is dat er bij mij een beeld is van iedereen wil dat, maar dat is dus niet zo. Er zijn ook mensen die heel zenuwachtig worden als er voortdurend andere mensen met gekke dingen bezig zijn die niet in een jaarplan staan.

Interview InnovatieMoed2

Introductie

13. Wat is uw functie binnen deze organisatie?

Ik ben projectdirecteur Innovatie bij de veiligheidsregio Haaglanden, daarvoor was ik commandant in Zoetermeer (directeur rampenbestrijding), daarvoor heb ik twee jaar bij het IFV gezeten wat toen nog landelijke faciliteit rampenbestrijding was, daarvoor ben ik 18 jaar commandant geweest in Maarssen, daarvoor ben ik commandant geweest in Noordwijk en daarvoor zat ik bij de brandweer in Naren. Dus ik heb een hele sprong gemaakt, ik ben begonnen als aspirant en geëindigd als commandant van Zoetermeer.

14. Hoe lang werkt u al binnen deze organisatie?

Ik heb 41 overheidsjaren en ik ben op 2 maanden na heb ik 40 dienstjaren bij de brandweer. Dinsdag ga ik het circus verlaten, ik ben al 65, en dan ga ik met pensioen. Dan heb ik tot 4 augustus vrij en 5 augustus begin ik weer bij het IFV in Zoetermeer met projecten voor 3 dagen in de week. Dus ik ben nog niet verloren om mee te helpen schwing te geven aan de brandweer, wat ik vaak een folkloristisch instituut noem met hier en daar een 'adibitsch' trekje, omdat we vaak niet vooruit komen. Maar goed, daar gaan we het over hebben.

15. Heeft u een aantal innovatieprojecten/processen geleid? Zo ja, kunt u daar iets over vertellen?

Ik heb een project blushelikopter gedaan, voor hoogbouw water schieten vanuit een helikopter. Ik heb een blusmotor gearrangeerd, ik heb een blusrobot geïnitieerd, ik ben bezig met LNG met DCMR met publiek/privaat en ik heb in 1994 'i kwadraat VSM ontwikkeld'. Dat is interdisciplinair integrale veiligheidssysteem Maarssen, wat uiteindelijk is uitgemond in LCMS en LCMS is twee jaar geleden, is het hele bedrijf opgekocht door het IFV en dat is mijn baby'tje. Dus ik heb ongelooflijk veel gekke dingen gedaan: ik heb een rescue tipbord ontwikkeld, ik heb een 'Ruibling laptopslot' ontwikkeld, ik heb voor de UCAR en de KLPD dingetjes ontwikkeld voor de hondenbrigade. Dat komt doordat ik anders denk, niet vanuit mezelf, maar wat is nou goed voor de samenleving. Vanuit dat punt ben je een vrijdenker.

16. Wat is de rol van Innovatie Moed binnen het innovatie proces?

Nou, dat we vooruit komen met nieuwe dingen waarmee we het werken veiliger en simpeler maken. Dat we op een andere manier gaan denken en een andere manier met elkaar omgaan. En een hele belangrijke: dat we elkaar ook iets gunnen. In mijn visie doen we iets niet goed in dit land, ik ben van

mening dat we mensen moeten gaan testen op basis van: EQ (emotie), passie en de accu (wat voor spirit zit in de mens). Dat moet je ook naar buiten brengen, want dan zie je als je met iets bezig bent wie jou kan helpen met iets op dat gebied. En dan heb je ook geen afgunst, geen competentie, geen competitie. Als je die factoren met elkaar deelt dan kun je kracht laten ontstaan in een organisatie wat er toe doet.

Idea generation

17. Dan gaan we beginnen met vragen over de eerste fase binnen het innovatieproces, het genereren van ideeën.

Dat is voor mij een hele simpele, ik ben altijd aan het 'monostormen'. Niet brainstormen, maar monostormen, voor mezelf dus. Als ik zie wat er gebeurt in de samenleving. Een voorbeeldje is het woonwachtproject: wat gebeurt er nu eigenlijk in die samenleving, hoe kunnen wij daar als brandweer nou op inspelen. Ik vraag ook altijd 5 keer 'waarom'? Dan krijg je 5 antwoorden en dan heb je de contouren van een eventueel probleem helder en daar kun je dan op sturen. Dus ik ben aan het monostormen en ik zal het voorbeeld noemen van woonwacht. In 2009 hoorde ik de kreten van 'langer blijven wonen', regeringsbeleid, anders denken, zelfstandig blijven wonen. Wat gebeurt daar nou? Als daar wat gebeurt, wat doen wij dan als brandweer? Hoe gaan we daar nou mee aan de slag? Wat voor gevaaraspecten zijn er? Mensen worden wat strompeliger, dus dan ben ik met mezelf aan het monostormen: wie, wat en hoe gaan we daar nou mee om? Nou, als je 's nacht wakker wordt en je moet plassen, dan doe je het licht aan en je partner wordt wakker en je krijgt bonje met je vrouw. Dus wat heb ik gedaan, ik heb samen met het bedrijfsleven een lampje ontwikkelt dat op het moment dat je uit bed stapt de vloer wordt verlicht met rood licht waardoor jij je kunt oriënteren waar je bent. Dat noem ik 'strompelpreventie', heel simpel. Een oud burgermeester van mij had zo'n lampje bij het afscheid gegeven en hij belde mij gister en zei 'ik zeg altijd met mijn vrouw dat we Jack ook mee hebben genomen'. Dus ze hebben het lampje Jack genoemd. Ik ben begonnen met subsidie aan te vragen voor een waterleidingsprinkler, die je zo op de waterleiding kunt zetten, heel simpel. Ik ben begonnen met het project woonwacht, daar heb ik een bus voor ontwikkelt. Die gaat nu na 6 jaar, let wel 6 jaar, draaien in Flevoland. Ik heb een systeem met het bedrijfsleven opgelost, dat is geen Wifi, maar Sigbi. Waarbij je een rookmelder, dan komt er een unitje (Sigbi), iets gebeurt waardoor er overal aansturing is waardoor je in het hele gebouw een signaal hebt en op je mobiel data terminal kunt zien waar de brand is en je de eerste ingang al kunt nemen. Ik ben daar mee bezig geweest voor mensen die dement worden, ik heb samen met het bedrijfsleven een chip ontwikkelt die je dus in de woning kunt doen en op het moment dat ie buiten loop wordt ie gesignaleerd en weet je waar diegene is. Dan kun je op je mobieltje zien waar pa of ma loopt. Dat hele Sigbi project is dus gericht op langer zelfstandig blijven wonen en dan met name voor ouderen. Dus die hele veiligheidsketen, met brand en alle toestand, zit daar bij in. Nou ja, wij zijn nog niet zover om dat allemaal neer te zetten. Terwijl het heel goedkoop is, alle robotica is zich nu ook aan het ontwikkelen en dat hele spul kan dus zo aan elkaar gekoppeld worden zonder zakkenvullerij. Dat is nog niet gebeurd, omdat iedereen voor zichzelf bezig is terwijl ik probeer om dat aan elkaar te knopen. Zo zijn we ook bezig, en dat loopt nou nog, om in die waterleidingsprinkler een signaaltje te geven dat op het moment dat die aangaat de rookmelder naar buiten op jouw

telefoontje wordt geactiveerd. Iedereen is vol enthousiasme, maar het komt er niet door want er zijn hogere machten en krachten die dat tegen houden.

Dus wat ik doe: ik ben aan het monostormen, en vanuit dat punt ga ik kijken wat er gebeurt. Er ontstaat bij mij een visie en als ik die visie heb ga ik naar diverse bedrijven die ook innovatief zijn. Die ga ik polsen over mijn idee en vertel ze dat hun bedrijf mee kan helpen om dat idee te lanceren. Dan zeg ik: 'ik ga er niet over, maar ik doe jullie een handreiking omdat ik denk dat dit iets voor jullie is'. Dan probeer ik de bedrijven aan elkaar te koppelen zodat die zich kunnen versterken. Dus die bedrijven benader ik individueel en vervolgens ga ik een lunchbijeenkomst arrangeren met de bedrijven en dan laat ik ze aan elkaar snuffelen of ze elkaar goed aanvoelen om met elkaar iets moois te maken. Dat doe ik op basis van gelijkwaardigheid zodat ze kunnen zien dat ze wat voor elkaar kunnen betekenen. Dan heb ik die lunchbijeenkomst en dan ga ik terug redeneren naar een GVP: een gezamenlijk vertrekpunt. En vanuit dit punt koppel ik de bedrijven terug aan de visie. Wat ik doe is in dat proces kijken of ik geld kan krijgen en ik ga synchronisatiemomenten invoeren zodat we met elkaar op basis van gelijkwaardigheid dit te bereiken. Dat is mijn systematiek: gezond boeren verstand en er voor het bedrijfsleven zijn. Als je dat dan terug voert naar de brandweer schrikt iedereen er van, maar ik ga voor PPS: publieke private samenwerking. Daar kunnen wij niet zonder, ik heb in mijn leven wel een paar miljoen binnengehaald aan subsidies ter behoeve van ontwikkelkosten. Niet ter behoeve van mij. Dus het criterium van innovatie is: wees onafhankelijk. Jij gaat er niet over, maar je begeleid. Met jouw kennis en kunde stimuleer je het bedrijfsleven ter behoeve van de optimalisering van de veiligheid, voor de brandweermensen, voor de organisatie, voor de burgers. Maar je komt er niet doorheen, wat je ook doet, de afgunst speelt zo'n grote rol bij de brandweer, verschrikkelijk.

We hebben een robot ontwikkelt waar 16 camera's op zitten, waar sensoren op zitten die kan voelen wat voor gevaarlijke stof het is en vanuit een VC op een paar kilometer afstand is die robot te bedienen. Dus als we een brandscenario hebben kunnen we hem aanwakkeren, als we een grote brand hebben kunnen we gevels afkoelen door die nevel. Dus het is een ding die alle ingrediënten aan boord heeft voor zo'n scenario. Amsterdam was ook met zoiets bezig en toen hebben we gekeken of we elkaar konden versterken in dit verhaal. Maar 'forget it', want Amsterdam gaat voor hun eigen ding en die heeft niks met 070 of 010 te maken. En dan zie je dat de krachten niet meer gebundeld kunnen worden alleen op basis van arrogantie, macht en status. Dus we hebben er een gemaakt en er is ook nog een tweede gekomen, daar hebben we subsidie voor gekregen. Hij heeft zelfs al in Dubai gestaan op een brandweertentoonstelling, we hebben hem hier ook al een keer gehad: men loopt er gewoon langs. Men beseft dus niet wat voor een geweldig apparaat dat is: of het is angst dat hun brandje al voortijdig wordt geblust. Maar waar gaat het nou om? Geen egotripperij en dat is het dus. Als je zo'n project nou in samenwerkingsverband doet, dan heb je een tsunami en een tsunami houd je niet tegen. Bundel je krachten om kracht te verzamelen en vanuit die kracht ook gezag krijgt. Dat is niet weg te poetsen, maar we zijn allemaal met onszelf bezig. Het grote probleem is in mijn visie: afgunst, elkaar niks gunnen, niet willen koppelen, egotripperij en niet kijken wat we samen kunnen doen om de veiligheid in z'n hele brede algemeenheid te waarborgen.

18. Wat zou een leidinggevende moeten doen bij het genereren van ideeën? Wat is de beste manier van leiden binnen deze fase?

Er zijn, er zijn. Ik heb ooit een verhaal gehouden over leiding geven: ik zei leiding geven is niks anders dan er zijn. Je moet er voor je mensen zijn en je moet daar vertrouwen krijgen dat mensen, ook op het moment dat ze in een stagnatie zitten, bij je kunnen komen om te zeggen waar ze mee zitten. Dan moet jij hun een handvat kunnen geven en hun kunnen vertellen waar ze heen kunnen. Dus gewoon er zijn: niet alles via de mail, niet op afstand maar persoonlijk aanwezig zijn. Daardoor krijg je vertrouwen bij mensen en kun je dingen met elkaar doen. Je moet ze absoluut de ruimte geven, de werkvloer moet er mee werken. Wat wij hebben gecreëerd: we hebben een management laag er tussen gecreëerd. De werkvloer zit te pikhouwelen tegen het plafond aan om er door komen en de directie zit met drillboren om ook door die managementlaag te komen en de werkvloer te bereiken om te dienen. Dus wat wij ook gaan krijgen, en ik voorspel je dat dat gaat gebeuren: we gaan een gigantische werkelijke omkering krijgen van hetgeen we nu doen in het kader van sturing. Die managementlaag, de hele middenlaag, gaat weg waardoor er een rechtstreekse aansturing komt, want er is geen leiderschap meer. Dus er moet weer leiderschap komen met mensen die lef hebben, die ook doen, die zich van de hele wereld niks aantrekken. Inspraak zonder inzicht geeft een uitspraak zonder uitzicht. Daar gaan we naar toe, maar daar gaan we naar toe. Als jij over een paar jaar jouw verhaal weer leest dan zul je zien wat er is gebeurd.

19. Welke invloed heeft de structuur van de organisatie op het genereren van ideeën?

Dat is een strooppot die 10 jaar niet aangeroerd is. Het belemmerd het proces alleen maar. Dat komt ook weer door het niet willen delen van kennis en kunde. Dat is ook weer een structuur, dat heb ik ook meegemaakt, dan heb je een idee dat helemaal aan gort geschoten wordt en een paar jaar later lopen ze er zelf mee weg. Ze willen het niet delen uit angst voor het jatten van jouw eigen idee. Houd het cosure, houd het gezond, houd het eerlijk, open en transparant. Daarom praat ik ook over EQ, accu en passie. Intelligent zijn we allemaal wel, maar het gaat om emotie. Hoe kan ik met jouw emotie delen, jou prikkelen van je eigen authenticiteit om dingen te doen die je doet. Anders denken, mens denken.

20. Hoe zou de organisatie, of het proces binnen de organisatie, moeten veranderen om het genereren van ideeën beter te laten verlopen?

Door de managementlaag uit elkaar te vlechten. Die managementlaag moet bij de werkvloer zitten, die moet de werkvloer faciliteren. Het zijn stuk voor stuk prima mensen, maar ze gijzelen elkaar waardoor ze ten opzichte van elkaar niks meer durven te doen en niet kunnen bewegen. Dus op het moment dat je dat los rafelt en tegen de werkvloer aanzet, horizontaal zonder hiërarchie. Vanuit daar faciliteren ze de jongens op de werkvloer en kreten die ze horen nemen ze dan direct weer mee en dan moeten ze ervoor zorgen dat daar wat mee gedaan wordt. Wat ik ook zie is dan we van de hiërarchische, verticale structuur veel meer naar de breedte gaan: horizontale structuur, met name op de werkvloer.

Transition to implementation

21. We gaan nu over naar de implementatiefase van het innovatieproces.

Volgens mij gaat het een natuurlijk proces worden op het moment dat je de managementlagen hebt ontrafeld. Dan voelen mensen zich veilig, ze hoeven niet meer competitief ten opzichte van elkaar te

doen, nee ze weten dat ze werkvloer moeten gaan faciliteren. In mijn beleving is dat een natuurlijk proces en de natuur liegt nooit want er is nog nooit een jaargetijde overgeslagen.

22. De sceptische houding van de werkvloer is toch ook een barrière?

Nee, dat is geen barrière, die werkvloer wordt ontkend. En als jij ontkent wordt, dan krijg je de pest erin en dan wordt je recalcitrant. Dus als jij mensen niet ontkent, begrip hebt, dan gaat het automatisch en hoef je niks te doen. Dus je hoeft geen inspanningsverplichting te doen, maar ontken mensen niet. Als ik jou zou ontkennen, dan krijg je de pest erin. Maar ik wil jou een handvat toereiken, want je wilt vooruit, jij bent de nieuwe generatie die het moet maken. Dus ik moet in jou investeren en jou de ruimte geven, ik moet jou voeding geven omdat jij moet bloeien.

23. Dus wat moet een leidinggevende doen bij het implementeren van ideeën?

Er zijn en er niet mee bemoeien. Faciliteren, punt. Je moet natuurlijk wel impulsen geven, maar heb vertrouwen in je werkvloer en ontken ze niet want ze komen met allerlei bruikbare ideeën. Heb daar begrip voor, erkennen, stimuleren, blij zijn. En op het moment dat er een vraag is moet je er zijn om die vraag te beantwoorden en niet 'ja, maar', je moet zeggen 'ja en'. 'Ja, maar' is dodelijk, dat vernietigt alle mooie gedachtegangen en dat blokkeert elke vooruitgang.

24. Wat hebben werknemers die een innovatie hebben bedacht nodig van hun leidinggevende om hun innovatie te implementeren?

Vrijheid, erkenning, faciliterend orgaan en er zijn.

25. Denkt u dat leidinggevend en zich anders moeten gedragen bij de implementatie dan bij het genereren van ideeën? Zo ja, waarom?

Een mooi voorbeeld, ik heb een rescue tipbord ontwikkeld voor oppervlakteredding. Dat heb ik met jongens op de werkvloer. Toen heb ik gevraagd: wat denken jullie daar nou van want jullie zijn duikers? Hoe voelt dat als we dit zouden doen? Toen voelde ik al dat er enthousiasme was, dus samen met hen hebben we dat ontwikkeld. Ik heb gezorgd voor geld, subsidie en we hebben dat ontwikkeld. Het is van hun, niet van mij, dus weer die gunfactor. Zet jezelf op zij, gooi je ego en open staan voor alle ideeën.

26. Wat zouden leidinggevend en, over het algemeen, moeten veranderen bij het implementeren van ideeën?

Je gaat een jongere generatie krijgen die het straks anders gaan doen en ik denk dat via dat natuurlijke proces de enige manier is om het anders te doen. Volgens gaat dat straks vanzelf, maar het heeft tijd nodig. In wezen is de goede manier van leiden, dus vrijheid geven, er wel maar je moet ze de kans geven om het zo te doen. Je moet ze daar in stimuleren. Dat wordt nu niet gedaan omdat de ego's dan wegvallen, dan ben je niks meer. Ga met de poten op de grond staan en doe normaal. Dat heeft met cultuur te maken, dat is een hele andere mentaliteit. De huidige generatie leidinggevend en hebben ook angst. Want stel dat je er voor gaat, krijg je dan niet op je sodemieter. Dus ook nog eens angst ten opzichte van het behoeft gezag. Maar als jij maatjes bent met het gezag op basis van gelijkwaardigheid, erkenning en respect dan houd jij ook rekening met het gezag dat je

die niet in de problemen brengt als jij iets wilt. Ik heb altijd gewoon gedaan en dan ben ik ook soms politiek.

27. Welke problemen komen hoofdzakelijk aan het daglicht tijdens de implementatie van ideeën binnen deze organisatie?

Hiërarchie, macht (ik ga erover, en niet 'wij' gaan erover), historisch geheugen is ook gewoon weg. Ik heb een blusmotor ontwikkelt en daar heb ik zelfs een ontheffing van de helmdracht van de minister voor gekregen. Ze waren allemaal sceptisch en 12 jaar later begint er een organisatie met de blusmotor. Dan vragen ze niet aan mij wat mijn ervaringen daar mee zijn, dus ook niet willen samenwerken met mij, bijvoorbeeld om te weten wat de valkuilen zijn geweest. De openheid, transparantie en het historisch geheugen erbij pakken, dat is belangrijk. En dat moet je ook delen, want daarmee kun je namelijk de hobbels die jij genomen hebt voorkomen bij het volgende project. Dus leidinggevendenden moeten gelijkwaardig gedragen, er zijn en elkaar iets gunnen. En feest maken met elkaar, veel lachen, want dat geeft veel energie. Iedereen wil ook altijd maar ergens over gaan, maar op de werkvloer zit de kracht, daar zit de tsunami en die weten wel wat ze moeten hebben. Je moet je als leidinggevende flexibel opstellen waardoor je ook veerkracht krijgt. Je bent het er misschien niet mee eens, maar je hebt het wel te respecteren.

28. Denkt u dan dat jullie ook gaan veranderen naar dit soort manier van leiding geven binnen de organisatie?

Dat kan niet anders. Je ziet bij de VNG al te piepen, daar beginnen ze zelfs al over het duale stelsel. Dus daar is nu al discussie over, wat heeft het ons gebracht en hebben we het ooit wel geëvalueerd? Niemand heeft het over wat dat nou voor effect heeft gehad. Dus we hebben iets opgebouwd waarvan je eigenlijk af moet vragen waarom het is opgebouwd. Ligt dit aan macht of status. En geen GBV: Gezond Boeren Verstand.

Conclusie

29. Hoe zou u de rol van leidinggevendenden omschrijven tijdens het hele innovatieproces?

Vinger aan de pols houden, zorgen dat er gelijkwaardigheid en gelijktijdigheid blijft, breed kijken (er boven hangen in een luchtballon), kijken of er nog meer dingen zijn die gekoppeld kunnen worden aan hetgeen waar de bedrijven al mee bezig zijn. Je kunt alle ideeën wel weg schoppen, maar er zullen ook wel een paar goede bij zitten. Je moet ook ongelooflijk faciliterend zijn, ik noem dat consumptieve vriendelijkheid. Zij zijn de klanten (werknemers) en jij moet zorgen dat ze het goed hebben, faciliteer ze. Want als zij vrolijk zijn, dan heb je een goede tent. Als zij chagrijnig zijn, dan vindt dat z'n weerklank naar buiten toe en dat is ook weer een natuurlijk proces.

30. Laatste opmerkingen/toevoegingen

Je moet altijd iets doen dat haalbaar is, kijk of het haalbaar is. Op het begin was iedereen sceptisch tegenover de blushelikopter. Die is ontstaan bij mij: we kregen steeds meer files, we gingen steeds meer hoogbouw plegen, bij een brand kwamen we later en we kregen op onze donder omdat we later waren. Als dat het nou is, wat doe je dan? Een blushelikopter. Velen zeiden: die is gek, maar ik heb nota bene 1,5 jaar de beschikking gekregen over een politiehelikopter met een unit eronder

gestationeerd op Schiphol. We hebben een heel project gedaan en dat heeft 1,5 jaar geduurd. We wisten de knelpunten en een heel rapport lag klaar, maar de wil was niet aanwezig. Er waren regionale commandanten die het flauwekul vonden en vonden dat we aan de eigen auto's genoeg hadden. De regionaal commandant van Eemlands heeft het toen opgepakt en gezegd dat we dit moesten doen. Dus het gaat er ook om om maatjes te trekken. Krijg je maatjes, ook in de top dan kom je een hoop verder.

Ik ben ook voor een nationale brandweer, daar ben ik absoluut voor. Maar dan wel gestoeld op een defensie structuur. Geen geneuzel, zo gaan we het doen. En dan heb je ook een vrijwillige brandweer, want de vrijwillige brandweer die moet in de lokale gemeenschap zitten. Dat is een bepaalde trots van die mensen, ze staan er voor en dat geeft hun een gevoel van eigen mensen binnen de samenleving, ze willen er bij horen.

Er moet een rigoureuze omslag qua cultuur komen binnen de brandweer. Dat is een lang proces, maar het kan niet anders. Volgens mij gaat het goed, dat komt wel. Ik heb ook altijd de doodgraversmentaliteit: ze komen vanzelf. Maar je hebt gewoon ongelooflijk veel tijd nodig. Wat ik zie na 40 jaar bij de brandweer: sommigen dingen herhalen zich weer. Er is gewoon lef nodig en mensen moeten gewoon doen en continu laten zien waar het om gaat, dan krijg je wel heel veel dingen voor elkaar. Zo'n blusrobot ook: het ministerie vindt het een geweldig idee en stelt geld ter beschikking terwijl de brandweer je met de nek aankijkt. Waar zit er dan wat mis? Dat is toch gek?

Conclusie

31. Hoe zou u de rol van leidinggevenden omschrijven tijdens het hele innovatieproces?

Tijdens het genereren zou ik haast zeggen: behoeden en verbinden. Dus mensen beschermen, verbinding maken en ze de ruimte geven. Tijdens het implementeren toch ook weer de ruimte geven om zelf dingen te doen. Niet te veel top-down dingen proberen te sturen, maar wel je rug recht houden. Dus: 'we gaan dit doen, en dan gaan we er ook voor'.