



Innoverend leiderschap in tijden van crisis

*Kwalitatief onderzoek naar de invloed
van leiderschapsactiviteiten op
innovatie tijdens de coronacrisis*

Nelson Kumaga (507894)

Begeleider: Wouter Spekkink

Tweede lezer: Sibout Nootboom

**Governance en management van complexe systemen (Erasmus
Universiteit)**

Woorden: 19688

07-08-2022

Voorwoord

Ik presenteer u met groot genoegen mijn afstudeerscriptie ter afronding van de master Governance en Management van complexe systemen aan de Erasmus Universiteit. De afgelopen periode was een zware, leerzame en plezierige tijd. Ik ben zeer content met het eindresultaat. Ik had dit niet kunnen doen zonder de hulp van een aantal mensen, waarvoor ik ze wil bedanken.

Allereerst wil ik mijn begeleider Wouter Spekkink bedanken voor zijn kritische feedback gedurende de scriptieperiode. Door zijn feedback ben ik tot nieuwe inzichten gekomen die de kwaliteit van mijn scriptie ten goede deed.

Ik wil mijn stagebegeleider bedanken voor het aanbieden van een stageplek binnen Gemeente Rotterdam. Ik heb genoten van de gesprekken die wij hadden. Met name de gesprekken die niet gingen over de scriptie heb ik als uitermate plezierig en leerzaam ervaren. Ook wil ik hem bedanken voor het suggereren van respondenten voor mijn onderzoek. Ik wil eveneens de respondenten bedanken. De medewerkers binnen de gemeente hebben een bomvolle agenda. Toch vonden ze de tijd om een interview met mij te houden.

Daarnaast wil ik mijn bevlogen, enthousiaste en intelligente studiegenoten bedanken voor hun hulp. Ik ben zeer dankbaar voor de feedback die zij hebben gegeven. De feedback was altijd bruikbaar en heeft mij meerdere malen de juiste richting op gestuurd. Ik wil ook mijn dank uiten aan mijn familie en mijn vrienden. Ik wil mijn ouders bedanken voor de ruimte die ze me gaven om in alle rust aan mijn scriptie te werken. Ik wil mijn zus bedanken voor de momenten dat zij mij bijstond in stressvolle situaties. Ze wist me altijd te kalmeren op momenten waar ik me zorgen maakte over de scriptie. Ten slotte wil ik dank uiten aan mijn vrienden voor het vertrouwen die ze mij gaven. Ook wil ik ze bedanken voor de keren dat ze me overtuigden niet aan mijn scriptie te zitten. De afleiding was niet enkel goed voor mijn gemoedstoestand, maar ook voor de kwaliteit van scriptie.

Ik wens u veel plezier met het lezen van de scriptie.

Nelson Kumaga

Rotterdam, 7 Augustus 2022

Samenvatting

De coronacrisis heeft geleid tot nieuwe problemen. De aanpak van nieuwe problemen vereist innovatie (Bessant, Rush & Trifilova, 2015). Ten tijde van crisis reduceren meerdere organisaties echter investeringen op innovatie (Guderian, Bican, Riar & Chattopadhyay, 2020). Dit kan rampzalig zijn voor organisaties in de publieke sector. Organisaties in deze sector innoveren weinig ten opzichte van bedrijven in de private sector (United Nations, 2017). Dit geldt ook voor overheden die om verscheidene redenen weinig innoveren (United Nations, 2017). Deze situatie moet veranderen om heel door de coronacrisis te komen. Leiders hebben een groot aandeel op het innovatievermogen van werknemers. Zij kunnen innovatie stimuleren en beperken (Bason, 2015). In dit onderzoek wordt er gefocust op de wijze waarop leidinggevenden de initiatie- en implementatiefase van innovatie beïnvloeden tijdens de coronacrisis binnen Gemeente Rotterdam. De focus ligt op twee type innovaties: product- en diensteninnovaties, en technologische innovaties. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: *Hoe beïnvloeden leiderschapsactiviteiten de initiatie en implementatie van product- en diensteninnovatie en technologische innovaties in Gemeente Rotterdam tijdens de coronacrisis?* Product- en diensteninnovaties worden onderscheiden in incrementele en radicale innovaties. Incrementele innovaties zijn een doorontwikkeling van producten of diensten die al in de organisatie gebruikt worden. Radicale innovaties zijn producten of diensten die voor het eerst in de organisatie benut worden (Bessant, 2003).

Er worden vier leiderschapsactiviteiten onderzocht. Deze zijn beloningen en erkenning, stellen van doelen, allocatie van middelen en aanbod van technische expertise. Niet-generieke beloningen kunnen werknemers stimuleren tot initiatie van innovaties (Behn, 1995). Dit soort beloningen maakt innoveren meer plezierig, waardoor werknemers meer geneigd zijn innovaties te starten (Lacerda, 2018). Leiders stellen doelstellingen om werknemers te sturen tijdens een innovatieproces (Friedrich, Mumford, Vessey, Beeley & Eubanks, 2010). Ten tijde van crisis hebben leidinggevenden de neiging risicomijdend te worden (Wooten & James, 2008), waardoor zij minder open staan voor radicale innovaties. Daarom zullen zij werknemers aan de hand van specifieke doelstellingen sturen naar incrementele innovaties. Er bestaat een grote kans dat innovaties mislukken (Hunter, Cushenbury & Friedrich, 2012). Een risicomijdende leider zal ten tijde van crisis niet staan te springen om een innovatie. Daarom zal die weinig financiële middelen vrijmaken voor innovatieprocessen. Dit resulteert in een afname van geïnitieerde innovatie. Incrementele innovaties zijn goedkoper dan radicale innovaties (Mumford & Hunter, 2005). Werknemers zullen naar verwachting door het gebrek aan financiële middelen gedwongen zijn incrementele innovaties te initiëren in plaats van radicale innovaties. Tijdens een crisis is er vaak geen tijd voor allerlei activiteiten (Wooten & James, 2008). Leiders kunnen beslissen enkele activiteiten niet plaats te laten vinden wegens tijdstekort. Zo'n activiteit kan trainingen

voor het gebruik van technologische innovaties zijn. Trainingen zijn belangrijk om werknemers de vaardigheden voor het gebruik van technologische innovaties aan te leren (Damanpour & Evan, 1984). Werknemers kunnen deze vaardigheden niet in bezit hebben, als leiders trainingen afschaffen tijdens een crisis. Dit kan ervoor zorgen dat minder technologische innovaties geïmplementeerd worden, omdat werknemers niet weten hoe de innovaties correct gebruikt worden. Leiders geven vaak inhoudelijke en technische feedback tijdens de ontwikkeling van technologische innovaties. Een leidinggevende met technische expertise kan gedegen feedback geven en zo het proces adequaat ondersteunen (Friedrich et., 2010). Tijdens een crisis is technische expertise nog belangrijker, omdat onder tijdsdruk besluiten gemaakt moeten worden. Een leider met technische expertise kan onder tijdsdruk goede besluiten maken. Ook kan die goed het innovatieproces ondersteunen wat de kwaliteit van de innovatie verbetert. Dit leidt tot een grotere kans dat de innovatie geïmplementeerd wordt ten tijde van crisis.

Dit is een kwalitatief onderzoek gedaan binnen Gemeente Rotterdam. Er zijn vijf casussen onderzocht: Mijn Rotterdam, Tozo, digitale balie, registratie dashboards en het coronaloket. Deze zijn product- en diensteninnovaties of technologische innovaties die tijdens de coronacrisis zijn geïnitieerd of geïmplementeerd. In totaal werden 15 ambtenaren geïnterviewd, waarvan twaalf werknemers en drie leiders. Daarnaast zijn drie documenten geanalyseerd.

Uit de interviews en documentenanalyse blijkt dat werknemers de niet-generieke beloningen en erkenning waarderen en leuk vinden. Ook ervaren werknemers een groter werkplezier tijdens innovatieprocessen vanwege niet-generieke beloningen en erkenning. Niet-generieke beloningen en erkenning stimuleren hun echter niet tot innovatie, omdat de werknemers erg gemotiveerd zijn te innoveren. Leiders maakten veel financiële middelen vrij. Zo hadden werknemers beschikking over een groot of onbeperkt budget. Het budget had geen invloed op het aantal geïnitieerde innovaties of het type innovatie dat werd ontwikkeld. Wel verliep de ontwikkeling van de innovatie sneller en eenvoudiger vanwege het grote budget. Er werd geen tijd vrijgemaakt voor trainingen vooraf de implementatiefase. De trainingen vonden echter plaats tijdens de implementatiefase. Soms vonden er geen trainingen plaats en moesten werknemers zelf uitzoeken op welke manier de innovatie gebruikt moest worden. De doelstellingen voor innovaties werden breed geformuleerd, omdat er meer resultaatgericht gewerkt werd, regels en procedures genegeerd werden en leiders risico-omarmend waren. Dit had positieve gevolgen voor de ontwikkelsnelheid van de innovaties en de creativiteit van de werknemers. De leidinggevendenden hadden geringe technische expertise. Dit had geen consequenties, omdat de werknemers niet om inhoudelijke en technische feedback vroegen. Daarbij bevatten de innovatieteams ontwikkelaars die de technische expertise aanbieden. Hierdoor was het niet nodig voor leidinggevendenden om technische expertise te bezitten.

Op basis van deze bevindingen zijn een aantal praktische aanbevelingen gemaakt. Gemeente Rotterdam is geadviseerd werknemers te blijven trainen tijdens de implementatiefase in tijden van crisis. Het blijkt een goede manier om werknemers te trainen wanneer er sprake van tijdstekort is. De coronacrisis toont aan dat werknemers innovatieve ideeën bedenken wanneer zij voldoende vrijheid ervaren. Meer resultaatgericht werken en brede doelstellingen stellen is een bewezen manier om deze vrijheid te bieden. Het kan nodig zijn om binnen een korte periode met oplossingen te komen voor nieuwe problemen. Een groot of onbeperkt budget versnelt het innovatieproces, waardoor oplossingen snel gecreëerd kunnen worden.

Inhoudsopgave

H1 Probleemstelling	7
1.1 <i>Aanleiding</i>	7
1.2 <i>Doelstelling</i>	9
1.3 <i>Vraagstelling</i>	9
1.3.1 <i>Deelvragen</i>	9
1.4 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	9
1.5 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	10
1.6 <i>Leeswijzer</i>	10
H2 Theoretisch kader	11
2.1 <i>Innovatietypen</i>	11
2.1.1 <i>Product- of diensteninnovatie</i>	11
2.1.2 <i>Technologische innovatie</i>	12
2.1.3 <i>Innovatie-adoptie</i>	13
2.2 <i>Invloed van leiderschapsactiviteiten op innovatie</i>	14
2.2.1 <i>Beloningen en erkenning</i>	14
2.2.2 <i>Doelen</i>	15
2.2.3 <i>Allocatie van middelen</i>	15
2.2.4 <i>Technische expertise</i>	16
2.3 <i>Crisis, leiderschapsactiviteiten en innovatie</i>	17
2.3.1 <i>Beloning en erkenning</i>	17
2.3.2 <i>Allocatie van middelen</i>	17
2.3.3 <i>Doelen</i>	18
2.3.4 <i>Technische expertise</i>	19
2.4 <i>Verwachtingen en conceptueel model</i>	19
2.4.1 <i>Conceptueel model</i>	22
H3 Methodologie	23
3.1 <i>Onderzoeksontwerp</i>	23
3.2 <i>Dataverzamelmethode</i>	23
3.2.2 <i>Data-analyse methoden</i>	25
3.3 <i>Casussen</i>	25
3.3.1 <i>Mijn Rotterdam</i>	25
3.3.2 <i>Digitale balie</i>	26
3.3.3 <i>Tozo</i>	26
3.3.4 <i>Registratie dashboards</i>	26
3.3.5 <i>Coronaloket</i>	27
3.4 <i>Validiteit en betrouwbaarheid</i>	27
3.5 <i>Ethiek en privacy</i>	28
3.6 <i>Operationalisering</i>	29
3.6.1 <i>Logboek</i>	29
3.6.2 <i>Tabel operationalisering</i>	29
H4 Resultaten	36
4.1 <i>Context implementatiefase</i>	36
4.1.1 <i>Mijn Rotterdam</i>	36

4.1.2 Tozo	37
4.1.3 Digitale balie	37
4.2 <i>Bevindingen</i>	37
4.2.1 Beloningen	37
4.2.2 Doelen	40
4.2.3 Financiële middelen	43
4.2.4 Tijd	47
4.3 <i>Resterende bevindingen</i>	52
4.3.1 Rol van urgentie en crisis op snelheid innovatie	52
4.3.2 Opvallende bevindingen	54
H5 Conclusie en discussie	55
5.1 <i>Conclusie</i>	55
5.1.1 Beantwoording deelvragen	55
5.1.2 Beantwoording onderzoeksvraag	56
5.2 <i>Discussie</i>	57
5.2.1 Reflectie op de theorie	57
5.2.2 Reflectie op de methodologie	59
5.3 <i>Aanbevelingen</i>	60
5.3.1 Vervolgonderzoek	60
5.3.2 Praktische aanbevelingen	60
Literatuurlijst	62
Bijlage 1.A: Vragenlijst voor werknemers	66
Bijlage 1.B: Vragenlijst voor leidinggevenden	67
Bijlage 2: Codeboom	69
Bijlage 3: Achtergrond kenmerken respondenten	72

H1 Probleemstelling

1.1 Aanleiding

De coronacrisis heeft de samenleving met verschillende bedreigingen en uitdagingen geconfronteerd. Zo heeft het virus miljoenen levens verwoest en geleid tot grote economische schade (Dahlke, Bogner, Becker, Schalie, Pyka & Ebersberger, 2021). De coronacrisis heeft ook fundamentele veranderingen teweeggebracht. De pandemie heeft bijvoorbeeld de ontwikkeling van op kantoor werken naar thuiswerken versneld (Am, Furstenhal, Jorge & Ruth, 2020). De effecten van crisissen zijn meer grensoverschrijdend, dynamisch en complex geworden. De financiële crisis van 2008 leek op het eerste gezicht enkel de Verenigde Staten te raken. Al snel oversteeg de crisis de Amerikaanse grenzen en ontstond er een wereldwijde crisis (Boin, 2009). Tijdens een crisis kunnen naast geografische grenzen ook functionele grenzen overschreden worden. Zo heeft een crisis in de auto-industrie negatieve gevolgen voor de staalindustrie (Boin, 2009).

't Hart (2014) veronderstelt dat crisissen drie eigenschappen hebben: ten eerste bestaat het gevoel dat kernwaarden van een gemeenschap bedreigd worden. Ten tweede geeft een crisis een gevoel van urgentie. Leaders en beleidsmakers voelen tijdsdruk, wanneer media en het parlement hun langzame handelen bekritisieren. Tenslotte weet niemand de exacte ontwikkeling van een crisis wat leidt tot een hoge mate van onzekerheid ('t Hart, 2014). Crisissen genereren diverse uitdagingen, bedreigingen en veranderingen. Ze vereisen snel bedachte oplossingen, omdat crisissen vaak negatieve effecten creëren die direct gedempt moeten worden als grote, funeste gevolgen voorkomen willen worden. Innovatie is essentieel voor het oplossen van nieuwe problemen (Bessant, Rush & Trifilova, 2015). Am, Furstenhal, Jorge en Ruth (2020) veronderstellen dat de coronacrisis bepaalde ontwikkelingen, zoals de digitalisering, versneld heeft. Innovatie is eveneens hier noodzakelijk voor het bijhouden van de versnelde ontwikkelingen (Geurts, Geerdink, Sprenkeling, 2022).

Het aantal innovaties kan afnemen ten tijde van crisis, ondanks dat innovatie nodig is. Wegens een crisis nemen organisaties beslissingen die vaak op het beperken van negatieve crisiseffecten op korte termijn gericht zijn, als gevolg reduceren organisaties innovatie-investeringen (Guderian, Bican, Riar & Chattopadhyay, 2020). Overheidsinstanties initiëren normaliter minder innovaties ten opzichte van organisaties in de private sector. Bedrijven willen wegens concurrentie elkaar aftroeven. Dit trachten zij voor elkaar te krijgen door de kwaliteit van hun diensten en producten middels innovatie te verbeteren. De ontbrekende concurrentie in de publieke sector leidt tot geringe stimulans voor initiatie van innovaties voor overheidsinstanties (United Nations, 2017).

Verantwoording is een fundamentele waarde binnen de overheid. Ambtenaren hebben goedkeuring van mensen boven hen nodig, voordat zij een nieuw product of dienst kunnen creëren (Bellone & Goerl, 1992). Dit maakt de implementatie van innovatie moeilijk, want het

krijgen van goedkeuring kan veel tijd kosten. In de overheid zijn rechtszekerheid en gelijkwaardigheid belangrijke waarden. Ook worden overheden door standaardisatie en formalisering gedomineerd. Enerzijds bevorderen standaardisatie en formalisering rechtszekerheid en gelijkwaardigheid, omdat zij stabiliteit creëren. Anderzijds ontmoedigen zij experimenteren, omdat alles volgens formele regels moet gebeuren (Bellone & Goerl, 1992). Het niet-volgen van formele regels wordt bestraft, als gevolg daarvan is er weinig ruimte voor falen. Formele regels en de geringe ruimte voor mislukking ontmoedigen werknemers om te experimenteren. Dit is in contrast met de private sector waarin meer ruimte voor mislukking en experimenteren is (United Nations, 2017). Dit is nadelig voor de initiatie van innovaties. Werknemers hebben de mogelijkheid tot experimenteren nodig tijdens de ontwikkeling van innovaties, want experimenten kunnen leiden tot nieuwe innovatierichtingen en ontdekkingen (Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011). Kortom, de overheid initieert en implementeert minder innovaties dan bedrijven. Uit literatuur blijkt dat een crisis kan leiden tot minder innovatie. Dat kan funest zijn voor de overheid, omdat innovatie nodig is voor de aanpak van nieuwe problemen. Bovendien is innovatie noodzakelijk om de versnelde ontwikkelingen die een crisis genereert bij te houden. Daarom moet een manier voor de bevordering van innovatie gevonden worden.

Leiderschapsactiviteiten kunnen innovatie stimuleren. Leaders kunnen werknemers intellectueel stimuleren, zodat werknemers *out of the box* denken. Zo stimuleren leidinggevendende werknemers vanuit verschillende perspectieven naar problemen te kijken. Ook moedigen ze werknemers aan kritisch naar hun eigen aannames en methoden te kijken. Dit maakt werknemers creatiever en stimuleert hun innovaties te initiëren (Eisenbeiss, Boemer & Knippenberg, 2008). Cerne, Jaklic en Skerlavaj (2013) veronderstellen dat een onafhankelijke, zelfverzekerde leidinggevende de creativiteit van werknemers verhoogt. Zij noemen deze soort leiders 'authentieke leiders'. Zulke leiders zijn zelfreflectief, waardoor zij hun eigen waarden, identiteit, motieven en doelen goed kennen. Authentieke leiders geven het goede voorbeeld, zijn een rolmodel en moedigen werknemers aan te reflecteren. Dit verhoogt het zelfvertrouwen, de optimisme en de veerkracht van werknemers. Werknemers met deze eigenschappen zijn meer geneigd te experimenteren en zijn minder bang voor mislukkingen, als gevolg initiëren werknemers meer innovaties (Cerne, Jaklic & Skerlavaj, 2013). Authentieke leiders staan open voor ambigue, veranderingen en risico's. Ze zijn door deze eigenschappen goed in staat om teamleden te laten voortbouwen op elkaars ideeën en kunnen goed verschillende ideeën combineren tot één goed idee (Cerne, Jaklic & Skerlavaj, 2013). Dit verbetert de kwaliteit van de innovatie en de implementatiekansen van een innovatie, aangezien een innovatie van hoge kwaliteit een grote kans heeft om geïmplementeerd te worden (Cerne, Jaklic & Skerlavaj, 2013). Kortom, leiders kunnen door hun activiteiten zowel de initiatie als implementatie van innovaties bevorderen

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is analyseren op welke manier leiderschapsactiviteiten innovatie in de lokale overheid tijdens een crisis beïnvloeden, zodat aanbevelingen kunnen worden gedaan over de wijze waarop leidinggevenden de initiatie en implementatie van innovaties kunnen ondersteunen en bevorderen. Dit doel wordt behaald door een documentenanalyse en door interviews te houden met ambtenaren van Gemeente Rotterdam. Daarnaast wordt een meervoudige casusstudie in dit onderzoek uitgevoerd. De casussen behelzen innovaties geïnitieerd of geïmplementeerd tijdens de coronacrisis. De casussen worden in hoofdstuk drie nader toegelicht.

Dit onderzoek focust op product- en diensteninnovatie, en technologische innovatie, omdat de coronacrisis geleid heeft tot een verandering van een fysieke levering van producten en diensten naar een digitale levering (Am et al., 2020). Hier moesten zowel producten en diensten als technologie voor geïnnoveerd worden.

1.3 Vraagstelling

Met behulp van de onderzoeksvraag wordt de doelstelling behaald. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *Hoe beïnvloeden leiderschapsactiviteiten de initiatie en implementatie van product- en diensteninnovatie en technologische innovaties in Gemeente Rotterdam tijdens de coronacrisis?*

1.3.1 Deelvragen

De volgende deelvragen worden benut om de onderzoeksvraag te beantwoorden:

- Wat zijn product- en diensteninnovatie en technologische innovatie volgens de literatuur?
- Hoe beïnvloeden leiderschapsactiviteiten product- en diensteninnovatie en technologische innovatie in tijden van crisis volgens de literatuur?
- Hoe ervaren ambtenaren binnen Gemeente Rotterdam de leiderschapsactiviteiten en hoe beïnvloedt dit product- en diensteninnovatie en technologische innovatie in tijden van crisis?
- Hoe zijn leiderschapsactiviteiten in Gemeente Rotterdam tijdens de coronacrisis veranderd en hoe heeft dit de mate van product- en diensteninnovatie en technologische innovatie beïnvloed?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Friedrich, Mumford, Vessey, Beeley en Eubanks (2010) veronderstellen dat de invloed van leiderschapsactiviteiten op innovatietypen verschilt per innovatietype. Desondanks is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen leiderschap en innovatie in het algemeen. Er is

weinig literatuur over verschillende invloeden van leiderschap op verschillende vormen van innovatie (Friedrich et al., 2010). Dit onderzoek draagt bij aan de geringe literatuur over de relatie tussen leiderschap en innovatietypen, omdat de verbanden tussen leiderschapsactiviteiten en product- en diensteninnovatie, en technologische innovaties onderzocht worden. Hiermee wordt literatuur over de impact van leiderschap op twee innovatietypen toegevoegd. Daarnaast bestaat er weinig onderzoek over de relatie tussen leiderschap en innovatie in een crisiscontext. In deze studie worden deze variabelen onderzocht ten tijde van crisis, als gevolg daarvan bestaat er meer literatuur over de relatie tussen leiderschap en innovatie in crisistijden.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Een crisis leidt tot nieuwe problemen die nieuwe oplossingen vereisen. Deze oplossingen kunnen met behulp van innovatie gecreëerd worden (Bessant, Rush & Trifilova, 2015). Innovatie in de overheid is schaars, omdat concurrentie in de publieke sector ontbreekt, er weinig ruimte voor falen en experimenteren is en ambtenaren goedkeuring van boven nodig hebben voordat zij kunnen innoveren (United Nation, 2017; Bellone & Goerl, 1992). Circa 50% van de innovatie in de overheid is door werknemers gecreëerd. Managers hebben na werknemers met slechts 30% het grootste aandeel in totstandkoming van innovatie (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2021). Werknemers hebben overduidelijk het grootste aandeel bij innovatie, daarom is het essentieel dat hun innovatievermogen gestimuleerd wordt. De coronacrisis is namelijk niet de laatste crisis waar de overheid mee moet worstelen. Zo krijgt de overheid te maken met de klimaat- en energiecrisis (NRC, 2022; Greenpeace, 2022). Innovatie is nodig voor een adequate aanpak van deze crisissen en door dit onderzoek ontstaat een groter begrip over de wijze waarop leiders in de overheid innovatie door werknemers kunnen bevorderen ten tijde van crisis. Dit zorgt ervoor dat nieuwe problemen gecreëerd door een crisis beter opgelost kunnen worden wat resulteert in minder negatieve effecten voor de maatschappij.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader uiteengezet. Het hoofdstuk eindigt met een conceptueel model waarin causale verbanden weergegeven worden. Hoofdstuk drie behelst de methode. Daar worden de methodologische verantwoording, betrouwbaarheid, validiteit, ethiek en operationalisering beschreven. Hoofdstuk vier omvat de bevindingen uit de interviews en de documentenanalyse. Hoofdstuk vijf gaat over de conclusie, discussie en aanbevelingen. In de discussie worden de beperkingen van het onderzoek besproken. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen voor Gemeente Rotterdam.

H2 Theoretisch kader

Inleiding

In het theoretische kader worden de concepten innovatietypen, invloed van leiderschapsactiviteiten op innovatie en leiderschapsactiviteiten ten tijde van crisis uiteengezet. Het theoretisch kader begint met een omschrijving van de verschillende vormen van innovatie en een toelichting over de vormen die gebruikt voor dit onderzoek zijn. Vervolgens wordt belicht wat de invloed van leiderschapsactiviteiten op innovatie is. Daarna wordt omschreven op welke wijze leiderschapsactiviteiten innovatie tijdens een crisis beïnvloedt. Het theoretisch kader eindigt met een conceptueel model, waarin de verbanden tussen de concepten weergegeven worden.

2.1 Innovatietypen

De Vries, Bekkers en Tummers (2015) omschrijven zes vormen van innovatie: procesinnovatie, administratieve innovatie, technologische innovatie, product- of diensteninnovatie, bestuurlijke innovatie en conceptuele innovatie. Bekkers, Edelenbos en Steijn (2011) beschrijven zeven innovatietypen. Ze hebben organisatorische- en managementinnovatie toegevoegd en behandelen institutionele innovatie in plaats van administratieve innovatie. Dit onderzoek focust op product- en diensteninnovatie, en technologische innovatie, want de coronacrisis heeft geleid tot een verandering van fysieke levering van diensten en producten naar een digitale levering (Am, Furstenhal, Jorge & Ruth, 2020). Zo konden Rotterdamse inwoners niet meer met vragen terecht bij het stadhuis tijdens de *lockdowns*. Om ervoor te zorgen dat burgers toch vragen konden stellen, heeft Gemeente Rotterdam een digitale balie ontwikkeld, waarmee hulp aan bewoners geboden werd. Er zijn bijvoorbeeld geboorteaangiftes middels de digitale balie afgehandeld (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2021).

2.1.1 Product- of diensteninnovatie

Product- of diensteninnovatie omvat het gericht creëren van nieuwe openbare diensten of producten. Een voorbeeld hiervan is de omgevingsvergunning (Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011). Volgens Bason (2015) heeft productinnovatie te maken met vernieuwing in de levering van producten en diensten aan klanten. Het product moet nieuw voor de organisatie of gebruikers zijn en kan afkomstig van een andere organisatie zijn. Wanneer bijvoorbeeld een school leermethoden verbetert, innoveert de school een product. De definitie van Bason (2015) wordt in het vervolg gebruikt, want verlening van diensten en de levering van producten is voor overheden belangrijk (Rijksoverheid, 2020). Daarom is het interessant daarop te focussen.

Bessant (2003) onderscheidt twee soorten productinnovatie: incrementele en radicale

productinnovatie. Incrementele productinnovatie houdt in dat een product stapsgewijs over een lange periode ontwikkeld wordt. De ontwikkeling van de balpen is een voorbeeld van incrementele innovatie. De balpen verscheen in 1957 op de markt en heeft hedendaags dezelfde vorm als toen die uitkwam. De materialen, inkten, veiligheidsvoorzieningen et cetera zijn over de jaren heen verbeterd. De balpen is derhalve het afgelopen 60 jaar stapsgewijs geïnnoveerd (Bessant, 2003). Radicale innovatie is een nieuw productconcept voor de organisatie of de industrie, waarbij een oud product door iets compleet nieuws vervangen wordt (Bessant, 2003). Een voorbeeld hiervan is de vervanging van de gloeilamp. De laatste jaren wordt getracht duurzame lampen te produceren die de gloeilamp moeten vervangen. Er wordt niet geprobeerd de gloeilamp duurzamer te maken. Er wordt geprobeerd een compleet nieuw product met een andere vorm en andere materialen te maken (Bessant, 2003). Bij de balpen bleef het geïnnoveerde product een balpen, bij de gloeilamp is het geïnnoveerde product niet een gloeilamp, maar een nieuw product.

Incrementele innovatie speelt een belangrijke rol in de publieke sector. Diensten en producten die incrementeel geïnnoveerd worden, hebben meestal over een lange periode een hogere kwaliteit dan radicale innovaties. Bij incrementele innovatie, bijvoorbeeld de balpen, worden kleine fouten constant gecorrigeerd en wordt het product verfijnd, terwijl bij radicale innovatie het product in het begin veel fouten kan bevatten (Bloch & Bugge, 2013; Tidd, Bessant & Pavitt, 2005).

2.1.2 Technologische innovatie

Technologische innovaties zijn nieuwe technologische elementen die worden geïntroduceerd in een organisatie om producten en diensten aan klanten te leveren. In de publieke sector hebben technologische innovaties vaak betrekking op informatietechnologie (Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009), bijvoorbeeld het waarschuwen van burgers voor extreem weer op hun mobiele telefoon middels een melding. Damanpour, Szabat en Evan (1989) definiëren technologische innovaties als innovaties die plaatsvinden in het operationele gedeelte van de organisatie en het technisch systeem verbeteren. Ze beschrijven een technisch systeem als *'apparatuur en werkwijzen in een systeem die worden gebruikt informatie of grondstoffen om te zetten in producten of diensten.'* Technologische innovatie kan implementatie zijn van nieuwe technologische elementen in een productieproces. Zo kan een nieuw systeem in een bibliotheek geïmplementeerd worden, waarmee de bibliotheek gegevens over uitgeleende boeken opslaat (Damanpour, Szabat & Evan, 1989). Het is belangrijk voor overheden de kwaliteit van de levering van producten en diensten hoog te houden (Rijksoverheid, 2020). Dit onderzoek hanteert de definitie van Damanpour, Walker en Avellaneda (2009) om te onderzoeken of de introductie van technologische elementen de levering van producten en diensten aan burgers verbetert.

Voor succesvolle implementatie van een technologische innovatie, moeten werknemers in staat zijn de innovatie te gebruiken. Zo stellen Damanpour en Evan (1984) dat werknemers zich moeten aanpassen aan het technisch systeem. Als bijvoorbeeld in een bibliotheek een kaartcatalogussysteem door een computercatalogiseringssysteem vervangen wordt, moeten werknemers getraind worden op het gebruik van het nieuwe systeem. Indien de huidige werknemers niet bekwaam genoeg zijn, moeten nieuwe werknemers aangenomen worden. Als de werknemers zich niet goed aanpassen aan het nieuw systeem, zal dit namelijk negatieve gevolgen voor de effectiviteit van het technisch systeem hebben (Damanpour & Evan, 1984).

2.1.3 Innovatie-adoptie

Werknemers moeten een product- of technologische innovatie bedenken, starten en ontwikkelen, voordat een organisatie gebruik ervan kan maken. Het begin en eind van het innovatieproces wordt beschreven als de initiatie- en implementatiefase (Damanpour, 1991). Het huidig onderzoek focust op beide fases, aangezien normaliter in overheden weinig innovaties geïnitieerd en geïmplementeerd worden. Formele regels en procedures ontmoedigen experimenteren, waardoor werknemers minder snel geneigd zijn innovaties te initiëren (United Nations, 2017). Daarnaast hebben werknemers goedkeuring nodig van meerdere mensen boven hen, voordat een innovatie geïmplementeerd kan worden, als gevolg kan de implementatie veel tijd kosten of niet plaatsvinden (Bellone & Goerl, 1992).

Het begrip innovatie-adoptie wordt benut om de initiatie- en implementatiefase te conceptualiseren. Daarbij wordt innovatie-adoptie gebruikt als een uitkomstvariabel in dit onderzoek. Damanpour (1991) beschrijft innovatie-adoptie als *'het bedenken, ontwikkelen en implementeren van nieuwe ideeën of gedragingen. (...) Innovatie wordt gedefinieerd als het aannemen van een intern bedacht of gekocht technologisch systeem, product of dienst die nieuw is voor de adopterende organisatie'*. Volgens Damanpour (1991) bestaat de initiatiefase uit alle activiteiten die betrekking hebben op de probleemdefinitie, informatievergaring, de ontwikkeling van de innovatie en de verzameling van middelen die resulteren in het besluit tot adoptie. Het type productinnovatie, incrementeel of radicaal, kan tijdens de initiatiefase bepaald worden. Zo werd getracht de gloeilamp te vervangen, in plaats van duurzamer te maken (Bessant, 2003). Dit laat zien dat tijdens de initiatiefase besloten is de gloeilamp radicaal, in plaats van incrementeel te innoveren.

De implementatiefase bestaat uit activiteiten met betrekking tot de implementatie, het eerste gebruik, wijzigingen van de innovatie en garanderen van blijvend gebruik van het innovatieproduct (Damanpour, 1991). De mate waarin werknemers en gebruikers in staat zijn een technologische innovatie te gebruiken, beïnvloedt het succes van de implementatie (Damanpour & Evan, 1984). Als werknemers zich niet kunnen aanpassen aan de

technologische innovatie, dan kan besloten worden de innovatie deels of helemaal niet te implementeren. Om dit te voorkomen worden werknemers getraind tijdens een innovatieproces van een technologische innovatie. Door de training zijn zij in staat het innovatieproduct correct te gebruiken en kunnen ze zich beter aanpassen aan de technologische innovatie (Damanpour & Evan, 1984). De werknemers passen zich beter aan de innovatie, omdat ze het innovatieproduct en het gebruik ervan beter begrijpen.

2.2 Invloed van leiderschapsactiviteiten op innovatie

Rauch en Behling (1984) definiëren leiderschap als een proces, waarin getracht wordt een groep personen te beïnvloeden richting het behalen van een doel. Meestal zijn leiders in leiding van een organisatie of eenheden, zoals een teammanager (Hogan & Kaiser, 2005). Leiderschapsactiviteiten van *mid-level managers*, ofwel teammanagers of afdelingshoofden in overheden, zijn essentieel tijdens het innovatieproces. Zij sturen werknemers, hun bazen boven hen, collega's en externe contacten binnen en buiten de publieke sector. Daarnaast kunnen zij middelen en capaciteiten voor innovaties verhogen of verlagen (Bason, 2015). Ze kunnen bijvoorbeeld het budget vergroten of personen van externe organisaties inhuren die helpen met de ontwikkeling van een innovatie. Door middel van deze sturingen kunnen *mid-level managers* innovatie stimuleren of beperken. Teammanagers beïnvloeden als gevolg de soort innovatie, de implementatie- en initiatiefase. In de hierop volgende onderdelen zal worden uitgelegd op welke wijze ze dat doen.

2.2.1 Beloningen en erkenning

Werknemers zijn geneigd gedrag te vertonen dat leidt tot beloning (Hunter & Cushenbury, 2011). Zo veronderstellen Hunter en Cushenbury (2011) dat werknemers extra hun best doen om een doel te behalen als dat een bonus oplevert. Leidinggevendenden kunnen werknemers stimuleren innovatief gedrag te vertonen door hun innovatiepogingen te belonen. Innovaties zijn echter vaak onsuccesvol, gezien een vuistregel is dat negen van de tien innovaties mislukken (Hunter & Cushenbury, 2011). Externe factoren zijn vaak de oorzaak van mislukte innovaties. Een voorbeeld hiervan zijn belangrijke materialen die ingekocht moeten worden, maar niet meer beschikbaar zijn. Aangezien succesvolle innovatie niet vaak voorkomt, zal de beloning van slechts succesvolle innovaties geen bevorderende werking hebben op innovatief gedrag (Hunter & Cushenbury, 2011). Hierdoor veronderstellen Hunter en Cushenbury (2011) dat elke innovatiepoging beloond en erkend moet worden, zelfs wanneer de poging onsuccesvol is.

Behn (1995) meent dat werknemers op verschillende manieren erkend moeten worden. Werknemers moeten persoonlijke beloningen en erkenning krijgen in plaats van generieke beloningen. Zo kan innovatief werk middels een prijs, klein feest of publieke

complimenten erkend worden. Dat laatste wil zeggen dat werkgevers werknemers in het openbaar, bijvoorbeeld tijdens een vergadering, complimenteren voor een innovatie. Zulke vormen van erkenning geven werknemers publiek krediet, verhogen hun zelfvertrouwen en kunnen anderen inspireren tot innovatie (Behn, 1995), als gevolg zijn werknemers meer gemotiveerd innovaties te initiëren. Hieruit kan geconstateerd worden dat niet-generieke beloningen en erkenning de initiatie van innovatie kunnen stimuleren.

2.2.2 Doelen

Een leider kan innovatie door duidelijke, concrete, moeilijke maar haalbare doelen bevorderen (Hunter & Cushenbery, 2011). Zo stellen Friedrich et al. (2010) dat *'doelen gebruikt kunnen worden om creatieve inspanning te definiëren, richting te geven zonder te beperkend te zijn, richtlijnen vast te stellen voor het gebruik van middelen en de reikwijdte van de mogelijke oplossingspaden te bepalen.'* Deze omschrijving toont aan dat leiders werknemers meerdere richtingen op kunnen sturen door middel van doelstellingen. Leidinggevenden kunnen werknemers echter ook beperken middels doelstellingen. Leiders die doelen te specifiek definiëren, kunnen innovatie belemmeren door de exploratie van innovatie-opties te beperken (Hunter & Cushenberry, 2011).

Leiders kunnen door specifieke doelen met veel kaders te stellen, invloed hebben op de keuze van de ontwikkeling van een incrementele of radicale product- of diensteninnovatie. Het doel bij bijvoorbeeld de balpen was verbetering van de balpen. Er was geen ruimte voor creatie van een nieuwe pen (Bessant, 2003). Alleen de balpen kon verbeterd worden, als gevolg kon enkel incrementele innovatie plaatsvinden. Het oorspronkelijke doel bij de vervanging van de gloeilamp was dat een duurzamere lamp ontwikkeld moest worden (Bessant, 2003). De gloeilamp kon duurzamer gemaakt worden, maar er kon ook een compleet nieuwe, duurzame lamp gecreëerd worden. Niet enkel incrementele innovatie kon door dit doel plaatsvinden maar ook radicale innovatie.

2.2.3 Allocatie van middelen

De allocatie van middelen kan cruciaal voor het succes van een innovatie zijn. Werknemers krijgen door voldoende financiële middelen de mogelijkheid tamelijk veel ideeën uit te werken (Hunter & Cushenbury, 2011). Uitwerking van meerdere ideeën kan immers een groot bedrag kosten. Bovendien krijgen werknemers het gevoel dat zij fouten kunnen maken wegens voldoende financiële middelen (Hunter & Cushenbury, 2011). Hierdoor zijn werknemers eerder geneigd innovaties te starten. Financiële middelen hebben ook een invloed op de soort innovatie die geïnitieerd wordt. Incrementele innovaties zijn goedkoper dan radicale innovaties (Mumford & Hunter, 2005). Wanneer werknemers met een karig budget werken, zullen ze geneigd zijn incrementeel in plaats van radicaal te innoveren. Ze hebben immers onvoldoende

financiële middelen voor radicale innovaties.

Allocatie van middelen heeft ook betrekking op tijd. Werknemers kunnen experimenteren en veel data voor de ontwikkeling van de innovatie verzamelen als zij voldoende tijd ervoor hebben. Dit verbetert de kwaliteit van de innovatie (Mumford & Hunter, 2005). Eerder is het belang van trainingen besproken. Trainingen kunnen nodig zijn, omdat werknemers zich moeten aanpassen aan de innovatie en moeten weten op welke wijze zij de innovatie correct gebruiken (Damanpour & Evan, 1984). Een gebrek aan training kan ervoor zorgen dat werknemers onvoldoende aangepast aan de innovatie zijn, wat kan leiden tot een suboptimale implementatiefase. Daarom is het van belang dat leiders tijd beschikbaar stellen voor trainingen.

2.2.4 Technische expertise

Damanpour (1983) onderscheidt technologische innovaties in vijf eigenschappen. Eén van de eigenschappen is complexiteit. Complexiteit is de mate waarin een innovatie als moeilijk te begrijpen en te gebruiken ervaren wordt. De mogelijke complexiteit kan ervoor zorgen dat leiders technische expertise moeten bezitten. Werknemers vragen de leidinggevende namelijk om inhoudelijke en technische feedback, nadat het probleem gedefinieerd is en de innovatie de eerste ontwikkelingsrondes doorlopen heeft (Mumford & Hunter, 2005). Een leider met technische expertise begrijpt de innovatie beter, als gevolg is de kwaliteit van zijn feedback beter dan de feedback van een leider met geringe technische expertise. Daarbij is hij beter in staat eventuele inhoudelijke of technische problemen tijdens het innovatieproces te identificeren (Friedrich et al., 2010).

Werknemers geleid door leiders met technische expertise hebben een grotere kans succesvolle innovatie resultaten te leveren (Friedrich et al., 2010). Bovendien zijn leiders met technische expertise beter in staat informatie uit een ander domein op te nemen. Bij complexe technologische innovaties is het regelmatig nodig verschillende kennisdomeinen, zoals ICT en communicatie, op elkaar af te stemmen. Een leider met technische expertise kan de afstemming beter uitvoeren dan een leider zonder technische expertise (Friedrich et al., 2010). Aangezien het innovatieproces beter verloopt, wanneer een leider technische expertise aanbiedt, kan worden verondersteld dat de kans op implementatie van technologische innovaties door technische expertise vergroot wordt.

Kortom, in dit deel van het theoretisch kader is geconstateerd dat niet-generieke beloning en erkenning werknemers kan stimuleren tot initiatie van innovaties. Doelen kunnen werknemers sturen naar een specifieke type innovatie: incrementeel of radicaal. Dit geldt ook voor financiële middelen. Daarbij maken financiële middelen het eenvoudiger innovaties te initiëren. Trainingen verbeteren de implementatiefase, maar ze kunnen enkel plaatsvinden wanneer leiders tijd beschikbaar voor trainingen maken. Aanbod van technische expertise

verbetert het innovatieproces, waardoor de kans groter is dat een innovatie geïmplementeerd wordt. Deze mechanismen werken op deze wijze tijdens een normale situatie. Een crisis kan alles compleet veranderen. In het volgende stuk wordt uitgelegd wat de impact van een crisis is.

2.3 Crisis, leiderschapsactiviteiten en innovatie

2.3.1 Beloning en erkenning

Beloningen kunnen werknemers stimuleren innovaties te initiëren volgens Hunter en Cushenbery (2011). Daarbij motiveren niet-generieke beloningen en erkenning werknemers meer tot innovatie dan generieke beloningen en erkenning, zoals een bonus (Behn, 1995).

Lacerda (2018) meent dat leiders beloningen kunnen gebruiken om de intrinsieke beloning voor innovatie te verhogen in tijden van crisis. Dit zijn vaak niet-financiële beloningen, want uit haar bevindingen blijkt dat financiële beloningen, werknemers niet motiveren. Tymon, Stumpf en Doh (2010) omschrijven intrinsieke beloning als *'een gevoel gebaseerd op positief gewaardeerde ervaringen die een persoon opdoet bij het uitvoeren van zijn werk. De gevoelens stimuleren de inspanning van werknemers en werknemers halen voldoening uit het werk.'* De intrinsieke beloning kan worden gestimuleerd door de niet-generieke beloningen van Behn (1995). Dit zijn beloningen, zoals een prijs, klein feest of complimenten die innovatie meer plezierig maken. Niet-generieke beloningen en erkenning hebben een positieve invloed op initiatie van innovatie tijdens een crisis, omdat ze de intrinsieke beloning stimuleren en zo werknemers motiveren tot innovatie. Dit leidt tot de volgende verwachting: *Initiatie van technologische innovaties, product- en diensteninnovatie neemt toe wegens niet-generieke beloningen en erkenning tijdens een crisis.*

2.3.2 Allocatie van middelen

Leiders hebben de neiging conservatiever in het delen van informatie te worden, wanneer ze een bedreiging ervaren, zoals een crisis. Door deze dreiging verkleinen ze organisatorische activiteiten en vertrouwen ze meer op goed aangeleerde oude gewoontes. Hierdoor worden minder risico's genomen en nemen opties voor oplossingen af (Wooten & James, 2008). Kortom, leiders hebben de neiging risicomijdend te worden ten tijde van crisis.

Hunter, Cushenbury en Friedrich (2012) gebruiken als algemene vuistregel dat slechts 5 tot 10% van de innovatieprojecten slaagt. Zij geven drie redenen voor het lage percentage: ten eerste hebben organisaties weinig houvast bij het testen, bouwen van het prototype, evalueren en verkopen van het innovatieproduct. Door dit en het ambigue karakter van innovaties vinden regelmatig misstappen tijdens het innovatieproces plaats. Ten tweede mislukken innovaties vaak in de initiatiefase, omdat zij niet genoeg steun krijgen van besluitvormers. Ten derde zijn innovaties inherent risicovol. De meeste organisaties willen

risico's zo veel mogelijk beperken (Hunter, Cushenbury & Friedrich, 2012). Een leidinggevende die vanwege een crisis meer risicomijdend geworden is, staat waarschijnlijk niet te springen om een risicovol product, zoals een innovatie. Daarom is het aannemelijk dat een leider weinig middelen voor innovatie ten tijde van crisis vrijmaakt. Dit komt overeen met de bevindingen van Hunter en Cushenbury (2011) en Guderian, Bican, Riar en Chattopadhyay (2020), waaruit blijkt dat de meeste organisaties bezuinigden op innovaties tijdens de economische crisis van 2008. Dit heeft consequenties voor zowel de initiatie als implementatie van innovaties. Zo initiëren werknemers vaker innovaties, als zij over voldoende financiële middelen beschikken, aangezien de meeste ideeën niet uitgevoerd kunnen worden, of niet goed uitgevoerd kunnen worden zonder voldoende financiële middelen (Mumford & Hunter, 2005). Tijdens een crisis beschikken zij waarschijnlijk over minder financiële middelen, wat kan leiden tot minder initiaties van innovaties. Daarom kan het volgende verwacht worden: *Werknemers initiëren minder product- en diensteninnovaties, en technologische innovaties tijdens een crisis, omdat leiders door risicomijdend gedrag minder financiële middelen voor innovaties vrijmaken.*

Mumford en Hunter (2005) veronderstellen dat incrementele innovaties minder kosten dan radicale innovaties. Zoals eerder gezegd is, wordt er in tijden van crisis waarschijnlijk minder financiële middelen vrijgemaakt dan normaal, als consequentie worden werknemers gedwongen vaker incrementele innovaties te initiëren. Daarom de volgende verwachting: *Werknemers initiëren meer incrementele innovaties dan radicale innovaties door een gebrek aan financiële middelen tijdens een crisis.*

Implementatie van technologische innovaties berust deels op de competenties van werknemers. Als werknemers niet bekwaam genoeg voor het gebruik van een innovatie zijn, wordt de innovatie mogelijk niet geïmplementeerd. Daarom worden ze ervoor getraind (Demanpour & Evan, 1984). Trainingen kosten echter tijd die in een crisis dikwijls niet beschikbaar is. Zo leidt een crisis tot hevige tijdsdruk, waarin beslissingen en activiteiten binnen een kort tijdsbestek plaatsvinden (Wooten & James, 2008). Leidinggevendenden kunnen aangeven dat wegens de beperkte tijd trainingen niet kunnen plaatsvinden of deels plaatsvinden. Vanwege het gebrek aan training zijn werknemers niet bekwaam genoeg voor het gebruik van een technologische innovatie, wat kan leiden tot het niet implementeren van een innovatie. Derhalve de volgende verwachting: *Trainingen vinden onvoldoende plaats door een gebrek aan tijd tijdens een crisis, wat resulteert in minder implementatie van technologische innovaties.*

2.3.3 Doelen

In hoeverre een doelstelling breed of specifiek geformuleerd is, beïnvloedt het type product- of diensteninnovatie dat geïnitieerd wordt. Werknemers initiëren incrementele en radicale

innovaties, wanneer een doel breed geformuleerd is. Bij gedetailleerde doelen zijn ze echter meer geneigd incrementele innovaties te initiëren, blijkt uit het balpen voorbeeld van Bessant (2003).

Wooten en James (2008) constateren dat leiders de neiging hebben risicomijdend te worden en meer te vertrouwen op oude gewoontes tijdens een crisis. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat leiders radicale innovaties zullen vermijden en incrementele innovaties zullen aanmoedigen, aangezien radicale innovaties een groter risico hebben op mislukking dan incrementele innovaties. Zo kunnen radicale innovaties in het begin veel fouten bevatten, terwijl bij incrementele innovaties kleine fouten vaak gecorrigeerd of verbeterd worden tijdens het innovatieproces (Bluch & Bugge, 2013; Tidd, Bessant & Pavitt 2005). Bij incrementele innovaties worden producten of diensten geïnnoveerd die reeds bekend bij de organisatie zijn, terwijl bij radicale innovaties een onbekend, nieuw product of dienst gebruikt wordt (Bessant, 2003). Als gevolg zal een leidinggevende die vertrouwt op oude gewoontes eerder een incrementele dan een radicale innovatie steunen. Een leider zal hierom specifieke doelen formuleren die werknemers sturen naar de ontwikkeling van incrementele innovaties. Derhalve de volgende verwachting: *Leiders stellen specifieke doelen die werknemers sturen naar initiatie van incrementele innovaties tijdens een crisis.*

2.3.4 Technische expertise

Mumford en Hunter (2005) constateren dat leiders technische expertise nodig hebben om het innovatieproces van complexe technologische innovaties te faciliteren. Het aanbod van technische expertise verbetert het innovatieproces. Dit vergroot de kans dat een technologische innovatie geïmplementeerd wordt.

Tijdens een crisis is sprake van tijdsdruk, beperkte informatie en onduidelijkheid (Wooten & James, 2008). De tijdsdruk en beperkte informatie maken technische expertise nog belangrijker, omdat in een korte periode besluiten over innovatie genomen moeten worden. Een leider zonder technische expertise heeft meer tijd nodig om beslissingen te nemen, terwijl een leider met expertise onder tijdsdruk gedegen besluiten kan maken. Een leider met technische expertise kan ook betere inhoudelijke en technische inbreng leveren onder tijdsdruk, omdat die al de kennis bezit en geen tijd hoeft te besteden aan het opdoen van kennis. Daarom kan het volgende verwacht worden: *De kans dat een technologische innovatie wordt geïmplementeerd tijdens een crisis vergroot, wanneer een leider technische expertise aanbiedt.*

2.4 Verwachtingen en conceptueel model

Werknemers kunnen tot innovatief gedrag gestimuleerd worden door middel van niet-generieke beloningen en erkenning. Niet-generieke beloningen verhogen de intrinsieke

beloning voor innovatie (Lacerda, 2018; Behn, 1995). Simpel gezegd maken zij innoveren meer plezierig, als gevolg zijn werknemers meer geneigd innovaties te starten. Zo is in het conceptueel model weergegeven dat initiatie van incrementele productinnovatie, radicale productinnovatie en technologische innovatie toeneemt wegens niet-generieke beloningen en erkenning. Dit is middels een groene pijl geïllustreerd. Een groene pijl geeft een toename aan, een rode pijl een afname en een blauwe pijl geeft geen verandering in hoeveelheid aan. Hieruit kan het volgende verwacht worden:

Verwachting 1: Initiatie van product- en diensten innovaties en technologische innovaties neemt toe wegens niet-generieke beloningen en erkenning tijdens een crisis.

De breedte van de doelstelling kan invloed hebben op het type innovatie dat geïnitieerd wordt. Zo kan een specifieke doelstelling werknemers sturen naar initiatie van incrementele innovaties, terwijl een breed geformuleerde doelstelling werknemers kan sturen naar initiatie van radicale innovaties. Wooten en James (2008) stellen dat leidinggevendenden de neiging hebben op aangeleerde gewoontes te vertrouwen ten tijde van crisis, waardoor zij waarschijnlijk meer open staan voor incrementele innovaties dan radicale innovaties. Leaders zullen hierom in tijden van crisis werknemers middels doelstellingen naar incrementele innovaties sturen. Daarbij zullen ze radicale innovaties minder steunen wat leidt tot een toename van incrementele innovaties en een afname van radicale innovaties, zoals in het conceptueel model weergegeven is. Daarom de volgende verwachting:

Verwachting 2: Leaders stellen specifieke doelen die werknemers sturen naar initiatie van incrementele innovaties tijdens een crisis.

Leidinggevendenden hebben de neiging risicomijdend te worden in tijden van crisis (Wood & James, 2008). Innovaties zijn risicovol, aangezien als vuistregel gebruikt wordt dat slechts 5% tot 10% van de innovaties slaagt (Hunter, Cushenbury & Friedrich, 2012). Een risicomijdende leider zal innovaties waarschijnlijk niet steunen en als gevolg weinig financiële middelen voor innovaties vrijmaken. Werknemers initiëren vaker innovaties, wanneer zij over voldoende financiële middelen beschikken, omdat zij eenvoudiger verschillende ideeën kunnen uitwerken en makkelijker fouten kunnen opvangen (Hunter & Cushenbury, 2011). Tijdens een crisis beschikken zij waarschijnlijk over een kleiner budget wegens een risicomijdende leidinggevende. Tevens zijn incrementele innovaties goedkoper dan radicale innovaties. Werknemers kunnen genoodzaakt zijn meer incrementeel te innoveren in plaats van radicaal door het kleiner budget. Hierom de volgende verwachtingen:

Verwachting 3: Werknemers initiëren minder product- en diensteninnovaties, en technologische innovaties tijdens een crisis, omdat leiders door risicomijdend gedrag minder financiële middelen vrijmaken voor innovatie.

Verwachting 4: Werknemers initiëren meer incrementele innovaties dan radicale innovaties door een gebrek aan financiële middelen tijdens een crisis.

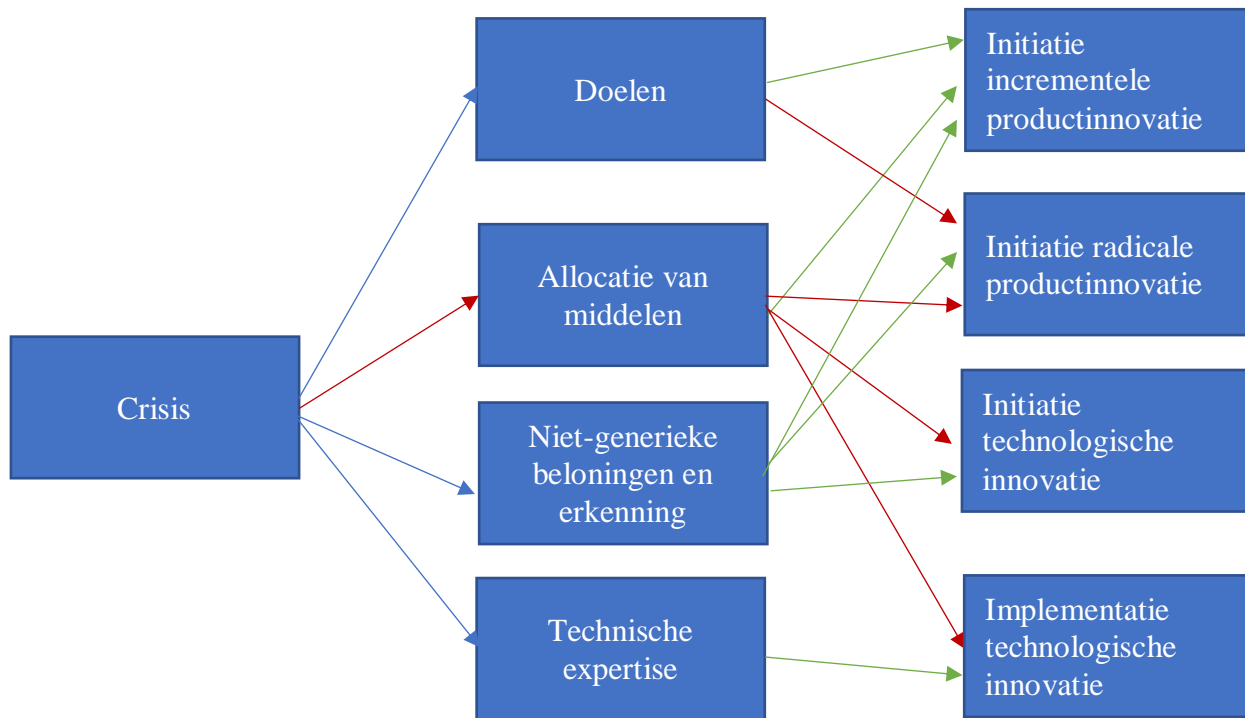
Ten tijde van crisis is er vaak sprake van tijdsdruk en bestaat er onvoldoende tijd voor allerlei activiteiten (Wooten & James, 2008). Normaliter vinden trainingen plaats die ervoor zorgen dat werknemers in staat zijn technologische innovaties te gebruiken (Damanpour & Evan, 1984). Technologische innovaties kunnen immers complex zijn en zonder training incorrect gebruikt worden. Leidinggevenden moeten echter tijd beschikbaar voor trainingen maken. Vanwege beperkte tijd in tijden van crisis is het aannemelijk dat leidinggevenden onvoldoende tijd vrijmaken voor volledige trainingen, hierdoor kunnen werknemers de innovatie niet correct gebruiken wat kan leiden tot het besluit een technologische innovatie niet te implementeren. Het conceptueel model toont aan dat de allocatie van middelen, zowel financiële middelen als tijd, afneemt wegens een crisis. Dit resulteert in trainingen die niet kunnen plaatsvinden, waardoor implementatie van technologische innovatie afneemt. Derhalve de volgende verwachting:

Verwachting 5: Trainingen vinden onvoldoende plaats door een gebrek aan tijd tijdens een crisis, wat resulteert in minder implementatie van technologische innovaties tijdens een crisis.

Werknemers vragen om inhoudelijke en technische feedback tijdens de ontwikkeling van technologische innovaties. Leiders met technische expertise zijn in staat goede feedback te geven en eventuele problemen te identificeren (Friedrich et al., 2010). Daarnaast moeten leidinggevenden onder tijdsdruk allerlei besluiten over het innovatieproduct maken. Een leider met technische expertise kan waarschijnlijk beter inhoudelijke en technische besluiten maken, omdat hij het innovatieproduct beter begrijpt. Een leider met technische expertise kan samenvattend gedegen een innovatieproces ondersteunen ten tijde van crisis. Daarom de volgende verwachting:

Verwachting 6: De kans dat een technologische innovatie wordt geïmplementeerd tijdens een crisis vergroot, wanneer een leider technische expertise aanbiedt tijdens een crisis.

2.4.1 Conceptueel model



Figuur 1: Rode pijlen tonen aan dat de initiatie of implementatie afneemt door een variabeel en groene pijlen laten zien dat de initiatie of implementatie toeneemt door een variabeel. Een blauwe pijl geeft geen verandering in de hoeveelheid aan, oftewel geen toe- of afname.

H3 Methodologie

Inleiding

In het volgende deel wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Ten eerste wordt het onderzoeksontwerp besproken. Daarna worden de onderzoekspopulatie, dataverzamelmethode en data-analysemethode behandeld. Vervolgens worden de validiteit en betrouwbaarheid beschreven. Ethiek en privacy komen daarna aan bod. De methodologie eindigt met de operationalisering van de concepten.

3.1 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek is een kwalitatieve casusstudie. Een casusstudie behelst een onderzoek over één of meerdere casussen binnen een bepaalde context. Er zijn verscheidene soorten casusstudies: zo is er de enkelvoudige instrumentele casusstudie, de meervoudige casusstudie en de intrinsieke casusstudie (Creswell & Poth, 2018). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de meervoudige casusstudie. Lieberson (2000) constateert dat een meervoudige casestudie kan leiden tot conclusies die bij een enkelvoudige casusstudie niet getrokken kunnen worden. Bevindingen van één casus kunnen verschillen van bevindingen van andere casussen. Als slechts één casus onderzocht was, waren de andere bevindingen niet waargenomen, daardoor zouden andere conclusies getrokken worden. Daarbij zijn resultaten van meervoudige casusstudies robuuster dan resultaten van enkelvoudige casestudies, omdat de herleide patronen zichtbaar in meerdere casussen zijn (Yin, 2015). Dit verhoogt de generaliseerbaarheid van de bevindingen (Gerring, 2006).

Creswell en Poth (2018) beschrijven dat vaak voor kwalitatief onderzoek gekozen wordt bij een verkenning van een vraagstuk. Er is veel literatuur over de invloed van leiderschapsactiviteiten op innovatie, echter bestaat er weinig onderzoek over de relatie tussen leiderschapsactiviteiten en innovatie in een publieke organisatie in tijden van crisis. Dit maakt dit onderzoek verkennend van aard. Kwalitatief onderzoek leent zich beter aan verkennend onderzoek dan kwantitatief onderzoek, waardoor kwalitatief onderzoek beter past bij beantwoording van de onderzoeksvraag dan kwantitatief onderzoek. De verkennende aard van het onderzoek maakt de mechanismen van de relaties interessant, omdat verder gegaan moet worden dan enkel de analyse van de relaties. Mechanismen aan het licht brengen vereist kwalitatief onderzoek, want er moet aandacht aan empirische details gegeven worden wat enkel mogelijk is met kwalitatief onderzoek.

3.2 Dataverzamelmethode

Creswell en Poth (2018) veronderstellen dat meerdere informatiebronnen benut worden voor dataverzameling bij een casusstudie. In dit onderzoek zijn deze informatiebronnen interviews en documenten. Interviews zijn afgenomen om te achterhalen op welke wijze

leiderschapsactiviteiten initiaties en implementaties van product, diensten en technologische innovatie beïnvloeden tijdens en vooraf de coronacrisis.

De interviews waren semigestructureerd en in totaal zijn er 15 interviews afgenomen. Semigestructureerde interviews zijn interviews, waarin er ruimte is om af te wijken van de vragenlijst (Creswell & Poth, 2018). Bij semigestructureerde interviews bestaat de mogelijkheid door te vragen wat het antwoord duidelijker en vollediger maakt. Bij semigestructureerde interviews worden vragenlijst opgesteld op basis van de operationalisering. Dit verhoogt de kans dat onderzocht wordt wat men wil onderzoeken, doordat de vragen zijn gebaseerd op de literatuur. De meeste interviews duurden tussen de 40 en 50 minuten. Enkele interviews waren langer dan 50 minuten en een paar interviews waren korter dan 40 minuten. Er werd altijd geprobeerd de interviews korter dan een uur te houden, omdat de respondenten geen tijd voor een interview langer dan een uur hadden.

Voor de selectie van de respondenten is de *purposeful sampling* strategie benut. Dit houdt in dat respondenten worden gekozen op basis van vooraf bepaalde criteria (Creswell & Poth, 2018). De volgende criteria worden gehanteerd: de ambtenaar nam deel aan het innovatieproces tijdens de coronacrisis en hij nam voorafgaande de coronacrisis deel aan een innovatieproces. Niet iedere respondent voldeed aan de tweede criterium, desondanks werd een persoon die hieraan niet voldeed geïnterviewd, omdat de respondent een belangrijke rol speelde in het innovatieproces en geïnterviewd moest worden om een volledig beeld van het innovatieproces te creëren. Uiteindelijk zijn zes personen van het innovatieteam van de digitale balie, vier personen van Tozo en drie personen van Mijn Rotterdam geïnterviewd. Hiernaast waren één persoon van het coronaloket en één persoon van de registratie dashboards geïnterviewd. Het was helaas niet mogelijk meer mensen van deze innovaties te interviewen. Deze casussen worden nader in dit hoofdstuk toegelicht. Meerdere ambtenaren van de innovatieteams zijn geïnterviewd om te garanderen dat een volledig beeld over het innovatieproces geschetst kon worden. Zo hadden sommige respondenten geen kennis over het budget en andere respondenten wel. Evenzo was de ene respondent niet betrokken bij het technische deel van de innovatie en de andere wel. Hierbij zijn twee afdelingshoofden en een teammanager geïnterviewd om te achterhalen op welke manier zij het proces leidden.

De documentenanalyse was een aanvulling op de interviews. De gemeente heeft een documentenopslag waarmee de documenten over de innovaties verkregen zijn. Alle documenten over de innovaties werden doorgelezen en uiteindelijk werden drie documenten voor de data-analyse geselecteerd. Deze documenten waren geselecteerd, omdat ze informatie over het innovatieproces gaven. Zo gaf één document informatie over de doelstellingen van de Tozo. De resterende twee documenten gaven inzicht in de doelstelling en implementatiefase van Mijn Rotterdam. De verkregen documenten waren enkel

beschikbaar voor werknemers van de gemeente. Daarom is het niet mogelijk de documenten in de scriptie te delen.

3.2.2 Data-analyse methoden

De verzamelde data zijn op verscheidene manieren geanalyseerd. Het was noodzakelijk de interviews te transcriberen, voordat zij bestudeerd konden worden. De transcripten zijn bestudeerd middels een data-analyse computerprogramma genaamd Atlas.ti. Voorafgaande de analyse zijn codes op basis van de indicatoren in de operationalisering opgesteld. Deze codes lieten zien welke patronen tijdens de interviews verwacht werden. Tijdens de analyse zijn de codes verfijnd en zijn codes toegevoegd. De vooraf gecreëerde codes, verfijnde en aanvullende codes legden patronen in de antwoorden van respondenten bloot, waardoor de verwachtingen van de theoretische kader beoordeeld konden worden.

Kortom, de analyse was een combinatie van selectief coderen en open coderen. Hierbij zijn enkele open codes samengevoegd tot één code, waardoor ook axiaal coderen plaatsvond. Alle codes zijn in een codeboom in bijlage 2 weergegeven. De documenten zijn op een vergelijkbare wijze geanalyseerd. Vooraf de bestudering van de documenten waren codes gebaseerd op de operationalisering opgesteld. Tijdens de analyse van de documenten is naar data gezocht die overeenkwamen met de codes.

3.3 Casussen

Hieronder worden de onderzochte casussen belicht. Deze casussen zijn Mijn Rotterdam, de digitale balie, Tozo, registratie dashboards en het coronaloket. Ze zijn zowel technologische innovaties als product- of diensteninnovaties. Enkel de registratie dashboards zijn geen product- of diensteninnovatie. Ze zijn tevens tijdens de coronacrisis geïnitieerd en geïmplementeerd. Alleen mijn Rotterdam was niet tijdens de crisis geïnitieerd. Deze innovatie was in de beginfase van de ontwikkeling voor de eerste *lockdown*. De informatie uit de beschrijvingen hieronder is verkregen uit de documenten en de interviews.

3.3.1 Mijn Rotterdam

Mijn Rotterdam is een platform waarop bewoners digitaal kunnen participeren. Het is een doorontwikkeling van 'sterker door nieuwe ideeën' (Gemeente Rotterdam, 2022). Bewoners kunnen meepraten, meedenken en meebeslissen over hun leefomgeving. Zo kunnen bewonersinitiatieven via Mijn Rotterdam ingediend worden. Daarbij kunnen ambtenaren vragenlijsten over projecten in de stad op het platform delen. Bewoners kunnen op elkaars ideeën reageren, met ambtenaren over gemeentelijke plannen praten en zien welke projecten in hun wijk plaatsvinden. Mijn Rotterdam is een incrementele innovatie, gezien het een

doorontwikkeling van het platform 'sterker door nieuwe ideeën' is (Gemeente Rotterdam, 2022).

3.3.2 Digitale balie

De digitale balie is een videobelapplicatie, waarmee de gemeente burgers met allerlei onderwerpen kan helpen, bijvoorbeeld een aanvraag van een ID-kaart. Het innovatieproduct, namelijk de videobelapplicatie, is een vervanging van de houten balie die tijdens de coronacrisis niet meer in gebruik was. De digitale balie werkt op een vergelijkbare manier als Microsoft-teams. Burgers krijgen een email met de link van het videogesprek. Tijdens het videogesprek stellen ze vragen en kunnen ze verscheidene aanvragen doen. Het verschil met Microsoft-teams is dat de digitale balie een DigiD functie bevat, waarmee aanvragen voor paspoorten, ID-kaarten en geboorteaangiften behandeld worden.

De digitale balie is een radicale innovatie. Er was voor de ontwikkeling van een compleet nieuwe videobelapplicatie gekozen, ondanks dat de gemeente Microsoft-Teams voor alle digitale vergaderingen gebruikt. De hoofdreden hiervoor is dat de gemeente een videobelapplicatie wilde die nog simpeler is dan Microsoft-Teams.

3.3.3 Tozo

Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandige ondernemers, ofwel Tozo, is een regeling waarbij ondernemers een uitkering krijgen voor levensonderhoud door een digitale aanvraag in te dienen. Op basis van een verklaring die ondernemers invullen, beslist de gemeente of een ondernemer recht op een uitkering heeft. Voor de coronacrisis werden aanvragen handmatig behandeld, omdat wekelijks slechts tien à vijftien aanvragen ontvangen werden. Dat nam toe tot duizenden aanvragen tijdens de crisis, met 35.000 in één maand als hoogtepunt. Een groep ambtenaren heeft een automatisch systeem, volgens hen een robot, gebouwd om de aanvragen af te handelen. Het systeem toetst de verklaringen door informatie van de aanvragen te vergelijken met informatie die de gemeente over de ondernemers bezit. Vervolgens verzendt de robot uitkeringen naar hen. Een eerder handmatig systeem is volledig geautomatiseerd. De robot is een radicale innovatie, aangezien ambtenaren een nieuw automatisch systeem ontwikkeld hebben dat informatie van een aanvraag vergelijkt met informatie die de gemeente bezit over een ondernemer.

3.3.4 Registratie dashboards

Registratie dashboards zijn digitale dashboards waarop corona gerelateerde data geregistreerd worden. Op de dashboards is bijvoorbeeld te zien hoeveel coronabesmettingen er in verschillende Rotterdamse wijken zijn. De dashboards zijn een doorontwikkeling van een

soortgelijk systeem dat de GGD heeft ontworpen. Dit systeem werd vooraf de coronacrisis al in de gemeente gebruikt. Hierom zijn de registratie dashboards een incrementele innovatie.

3.3.5 Coronaloket

Het coronaloket is een website waarop ondernemers vragen kunnen stellen en creatieve ideeën kunnen doorgeven aan de gemeente. Het werd opgezet tijdens de pandemie, omdat allerlei zaken zoals markten en evenementen niet meer mochten plaatsvinden en ondernemers vragen hadden over hoe en wat, maar ook creatieve oplossingen hadden. Ondernemers konden daarnaast om advies vragen als een bedachte oplossing niet paste binnen een specifieke regel. Het coronaloket is een incrementele innovatie. Gemeente Rotterdam maakte voor de coronacrisis al gebruik van een digitaal loket. De ontwikkelaars van het coronaloket hebben aspecten van dat loket gebruikt voor het coronaloket.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Interne validiteit behelst dat daadwerkelijk wordt onderzocht wat men probeert te onderzoeken, zodat de resultaten een antwoord op de onderzoeksvraag geven (Creswell & Poth, 2018). Er zijn meerdere maatregelen genomen om de interne validiteit te waarborgen. Zo is gebruik gemaakt van triangulatie. Triangulatie houdt in dat verscheidene dataverzamelingmethoden worden benut om een vraagstuk te onderzoeken (Creswell & Poth, 2018). Zo zijn in dit onderzoek interviews en documenten gebruikt om voldoende empirische data voor de beantwoording van de onderzoeksvraag te verzamelen. Na afname van de interviews is middels een documentenanalyse gecontroleerd of de doelstelling van Tozo en Mijn Rotterdam overeenkwam met de uitspraken van de respondenten. Daarnaast is er tijdens de gehele onderzoeksperiode *peer-review* gegeven (Creswell & Poth, 2018). Een universitair docent en medestudenten hebben kritische feedback op het onderzoek gegeven. Zo heeft een medestudent eenmalig feedback op de operationalisering gegeven en heeft een universitair docent meerdere malen feedback op de operationalisering gegeven. Dit deed de kwaliteit ervan ten goede.

Ondanks deze maatregelen, is de interne validiteit niet volledig gewaarborgd. Zo is het concept 'niet-generieke beloningen en erkenning' niet geoperationaliseerd vanwege een aanpassing in het theoretisch kader aan het eind van de dataverzameling. Het concept behelste eerst beloning en erkenning, zonder focus op niet-generieke beloningen, waardoor niet-generieke beloning geen concept in de operationalisering was. Niet-generieke beloningen zijn ook niet gecodeerd tijdens de data-analyse. Dit concept kreeg de code 'intrinsieke beloningen'. Er is samengevat niet onderzocht wat niet-generieke beloningen daadwerkelijk inhouden tijdens de operationalisering en het concept is ook niet geanalyseerd. Dit had geen gevolgen voor de resultaten, omdat uit de quotes te ontdekken was wat een niet-generieke

beloning inhoudt. De aanpassing in het theoretisch kader had echter negatieve gevolgen voor de interne validiteit, aangezien een concept tijdens de operationalisering en data-analyse niet onderzocht is.

Externe validiteit omvat de mate van generaliseerbaarheid van het onderzoek (Creswell & Poth, 2018). Aangezien het onderzoek plaatsvindt in één overheidsinstantie en één specifieke crisis, namelijk de coronacrisis, is dit onderzoek niet van toepassing op elke crisis of overheidsinstantie. Bovendien kunnen de bevindingen moeilijk generaliseerbaar gemaakt worden wegens de kleine steekproefgrootte. Er is getracht de externe validiteit te verhogen door ambtenaren uit verscheidene afdelingen en clusters te interviewen. Hierdoor zijn de bevindingen meer te generaliseren naar de gemeente. Desalniettemin is het uitdagend de bevindingen te generaliseren naar organisaties buiten de gemeente.

Betrouwbaarheid omvat de herhaalbaarheid van een onderzoek (Creswell & Poth, 2018). Om dit onderzoek betrouwbaar te maken, is transparant ter werk gegaan. Zo zijn de operationalisering, topiclijst en codeerschema in de bijlagen weergegeven. Daarnaast is een logboek bijgehouden over de gemaakte veranderingen in de operationalisering en vragenlijst. Dit wordt kort besproken in de operationalisering en niet in een bijlage, omdat slechts zes veranderingen plaatsvonden wat onvoldoende voor een bijlage is. Toch worden de veranderingen en de argumenten ervoor besproken voor de waarborging van de transparantie. Het voegt echter weinig toe aan de betrouwbaarheid, omdat geen uitgebreid logboek besproken wordt waarmee een ander het onderzoek kan herhalen.

3.5 Ethiek en privacy

Creswell en Poth (2018) omschrijven een aantal manieren voor het garanderen van ethisch onderzoek. Zo wordt door hen verondersteld dat de respondent gerespecteerd moet worden middels waarborging van hun privacy en de beschikking over toestemming voor deelname aan het onderzoek. De verzamelde data werden enkel voor dit onderzoek gebruikt en zijn opgeslagen in Surfdrive. Surfdrive is een dataplatform, waar onderzoeksgegevens veilig opgeslagen worden. Om de privacy van de respondenten te beschermen, zijn de respondenten volledig geanonimiseerd Pseudoniemen zijn gebruikt om te verwijzen naar de respondenten.

Elke respondent heeft een toestemmingsformulier met informatie over het interview ontvangen. Het interview vond enkel plaats, wanneer de respondent akkoord ging met het toestemmingsformulier. Ook heeft de respondent de mogelijkheid gehad op elk moment het interview af te zeggen en het interview te stoppen. Toestemming voor deelname aan het onderzoek werd op deze manier gewaarborgd.

3.6 Operationalisering

De interviews zijn op basis van de operationalisering en de vragenlijst afgenomen. De operationalisering is aan de hand van de literatuur opgesteld. Zo zijn de dimensies en indicatoren via de concepten in het theoretisch kader bepaald. De operationalisering van de implementatiefase wordt als voorbeeld gebruikt. Damanpour (1991) veronderstelt dat de implementatiefase bestaat uit activiteiten met betrekking tot de implementatie, het eerste gebruik, wijzigingen van de innovatie en garanderen van blijvend gebruik van het innovatieproduct. Deze activiteiten zijn de dimensies in de operationalisering. Een indicator voor 'wijzigingen van de innovatie' is 'eerste versie innovatie verbeteren'. De andere concepten zijn op een vergelijkbare wijze geoperationaliseerd. Met behulp van de operationalisering zijn de vragenlijsten gecreëerd. Gezien zowel werknemers als leidinggevendenden geïnterviewd werden, zijn twee aparte vragenlijsten opgesteld. De vragen van de vragenlijsten verschillen enigszins. De operationalisering is hieronder in een tabel weergegeven en de vragenlijsten staan in bijlage 1A en 1B.

3.6.1 Logboek

De operationalisering en vragenlijst zijn meerdere malen tijdens de dataverzameling gewijzigd. In de eerste paar interviews werd verteld dat er tijdens de crisis meer ruimte voor fouten was. Daarbij werd verteld dat regels en procedures genegeerd werden en dat meer risico's genomen werd. Op basis hiervan werden vragen over fouten en het negeren van regels en procedures aan de vragenlijsten toegevoegd. Aan het eind van de dataverzameling is de dimensie 'extrinsieke beloning' aangepast naar 'financiële beloning' en is de indicator van intrinsieke beloning aangepast. Dit gebeurde naar aanleiding van verbeteringen in het theoretische kader. Tussendoor zijn indicatoren verwijderd en is de formulering van enkele indicatoren gewijzigd. Sommige indicatoren werden verwijderd, omdat ze niet bij de dimensie pasten of onlogisch waren. Ook de formulering werd aangepast, omdat bepaalde woordgroepen in de interviews genoemd werden en erg leken op de indicatoren in de operationalisering. Daarom is een woord of twee bij een indicator aangepast.

3.6.2 Tabel operationalisering

Afhankelijke variabelen		
Variabel	Dimensie	Indicator
Initiatie incrementele product- of dienstinnovatie	Ontwikkeling over lange tijd	Eenzelfde product dat over een

		periode vernieuwd is
	Probleemdefinitie	Probleem van de huidige situatie
	Informatievergaring	Verzamelen informatie voor begrijpen situatie
	Begin innovatie	Eerste ideeën voor innovaties Start van ontwikkeling innovatie
	Verzamelen van middelen voor beslissing ontwikkelen innovatie	Budget gekregen om innovatie te kunnen ontwikkeling in beginfase Tijd gekregen voor ontwikkeling innovatie in beginfase Hulp gekregen van collega's voor

		ontwikkeling innovatie in beginfase
Initiatie radicale product- of diensten innovatie	Nieuwe product- of dienstconcept voor organisatie Probleemdefinitie Informatievergaring Begin innovatie Verzamelen van middelen voor beslissing ontwikkelen innovatie	Compleet nieuwe product of dienst in organisatie
Initiatie technologische innovatie	Nieuwe technologische elementen voor dienst of productlevering Probleemdefinitie Informatievergaring Begin innovatie Verzamelen van middelen voor beslissing ontwikkelen innovatie	Nieuwe manieren bedenken om producten of diensten digitaal te leveren Manieren bedenken om producten of diensten digitaal te leveren in plaats van fysiek
Implementatie technologische innovatie	Implementatie	Innovatie wordt gebruikt door organisatie
	Eerste gebruik	Eerste gebruik

		leverde problemen op Eerste gebruik ging goed Burgers waren tevreden met eerste versie
	Wijzigingen innovatie na eerste gebruik	Fouten eruit halen na eerste gebruik Eerste versie innovatie verbeteren
	Garanderen blijvend gebruik	Innovatie door blijven ontwikkelen Trainingen voor werknemers gebruik van de innovatie

Figuur 2: Operationalisering van de afhankelijke variabelen.

Onafhankelijke variabelen		
Variabel	Dimensies	Indicator
Stellen van doelen	Gedetailleerd	<p>Leider stelt meerdere verwachtingen bij innovatie</p> <p>Vrijheid om verschillende richtingen op te gaan met innovatie</p>
	Kaders	<p>Vooraf worden eisen gesteld waaraan innovatie moet voldoen</p> <p>Vrijheid om af te wijken van eisen</p>
Allocatie van middelen	Financiële middelen	<p>Budget</p> <p>Hoeveelheid geld nodig voor innovatie</p> <p>Ontwikkeling budget tijdens innovatieproces</p> <p>Budget vergroot of</p>

		beperkt innovatie opties
	Tijd	Lengte van innovatieproces (weken, maanden, jaar) Tijd voor trainingen of opleiding Deadline of tijdslimiet
Beloning en erkenning	Intrinsieke beloning	Innoveren, omdat je er enthousiast van wordt en het leuk vindt
	Financiële beloning	Bonus door innovatie Promotie door innovatie Andere financiële beloningen voor innovatie, zoals cadeaubon
	Erkenning	Waardering Complimenten

		Gemotiveerd door waardering
Technische expertise	Input van leider	<p>Leider suggereert ideeën</p> <p>Leider helpt met de ontwikkeling van de technische innovatie</p> <p>Leider komt met oplossingen voor problemen</p>

Figuur 3: Operationalisering van de onafhankelijke variabelen

H4 Resultaten

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de bevindingen besproken. Allereerst wordt de context van de implementatiefase gepresenteerd. Dit wordt gedaan aan de hand van data die verzameld zijn uit documenten en interviews. De context van het coronaloket en de registratie dashboards wordt niet besproken, omdat de focus ligt op Mijn Rotterdam, Tozo en de digitale balie. Er is immers aanzienlijk meer data verzameld over deze innovaties. Zo is slechts één persoon van zowel het coronaloket als registratie dashboards geïnterviewd, terwijl zes personen van het innovatieteam van de digitale balie geïnterviewd zijn, vier mensen van Tozo en drie van Mijn Rotterdam. Daarbij zijn een document over de Tozo en twee documenten over Mijn Rotterdam geanalyseerd. De bevindingen van de interviews over het coronaloket en de registratie dashboards worden gebruikt, maar er wordt vooral gefocust op de digitale balie, Mijn Rotterdam en Tozo. De bevinden en verwachtingen worden na de bespreking van de context van de implementatiefase behandeld. Eerst worden de leiderschapsactiviteiten besproken, daarna wordt de invloed van de leiderschapsactiviteiten op het innovatieproces beschreven. Het hoofdstuk sluit af met het onderdeel 'resterende bevindingen'.

4.1 Context implementatiefase

4.1.1 Mijn Rotterdam

Door de *lockdown* in maart 2020 werd er getwijfeld over het besluit Mijn Rotterdam te implementeren. Er bestond twijfel over de nut en noodzaak van zo'n platform. Een respondent zei dat het innovatieteam dacht dat een nieuw platform niet geïntroduceerd moest worden terwijl ondernemers en bewoners door een zware tijd gingen. Uiteindelijk besloten het team en de leidinggevende het platform toch kort na de aankondiging van de *lockdown* te lanceren, omdat Mijn Rotterdam gebruikt kon worden om de sociale cohesie te verhogen en lokale ondernemers te ondersteunen volgens een respondent. In die tijd was er namelijk een grote eenzaamheid problematiek en hadden ondernemers het moeilijk vanwege de coronamaatregelen. Hierdoor werden binding tussen bewoners en het stimuleren van lokale ondernemers nieuwe doelstellingen voor het platform. Uiteindelijk ging Mijn Rotterdam op 16 mei 2020 live.

Tijdens de implementatiefase maakte het innovatieteam gebruik van vier oefenwijken, Hillegersberg-Schiebroek, Crooswijk, Katendrecht-Wilhelminaplein en Het Lage land, om te testen hoe goed het platform werkte. Zo werd geprobeerd specifieke doelgroepen te bereiken, werd samenwerking tussen clusters binnen de gemeente geoefend en werd er geoefend met het activeren en bereiken van een brede wijkgemeenschap.

4.1.2 Tozo

Het automatische deel van de Tozo, de robot, is ongeveer een maand geïmplementeerd nadat de Tozo regeling in maart van start ging. De implementatiefase verliep moeizaam, omdat de financiële risico's groot zijn als iets automatisch uitgekeerd wordt volgens een respondent. Zo ontvangt een groot aantal ondernemers een te grote, te kleine of geen uitkering als de robot niet goed werkt. Het innovatieteam heeft vaak een 'no go' voor de implementatie van het systeem gekregen, omdat de foutmarge te hoog was. Daarom is de implementatie een paar keer uitgesteld.

4.1.3 Digitale balie

De digitale balie is in augustus 2020 gelanceerd. In mei kregen de ambtenaren in het innovatieteam te horen dat de afwezigheid van de houten balie een urgent probleem was, omdat zaken zoals geboorteaangiftes al een tijdje stillagen. Er moest zo snel mogelijk een oplossing voor dit probleem gecreëerd worden. Het doel was de digitale balie zes weken na deze mededeling te lanceren. Uiteindelijk ging het prototype acht weken na die mededeling live. Kort na de lancering van het prototype zijn wijzigingen in het systeem aangebracht. De verder doorontwikkelde versie werd in september uitgebracht.

4.2 Bevindingen

4.2.1 Beloningen

In het theoretische kader wordt beschreven dat niet-generieke beloningen en erkenning werknemers stimuleren tot innovatief gedrag. Niet-generieke beloningen en erkenning, zoals complimenten of een klein prijsje, kunnen de intrinsieke beloning van werknemers voor innovatie vergroten. Dit houdt in dat werknemers energie krijgen door deelname aan innovatieprocessen, als gevolg worden ze geprikkeld innovaties te initiëren.

Leiderschapsactiviteiten

Leiders hebben werknemers op verscheidene manieren voor hun werkzaamheden in het innovatieproces beloond. Leidinggevendenden gaven financiële beloningen, bedankjes, complimentjes en waardering: *“Ja soort van een promotie (...) Mijn eerste Tozo jaar ben ik ook financieel vooruitgegaan. Ik vind dat, zo werk ik altijd, maar blijktbaar is dat toch niet iedereen gegeven (Ronald).”* Rob vertelt dat zijn teammanager zoveel mogelijk het podium en complimenten aan werknemers heeft gegeven om hen te motiveren. Jackie is super user van de digitale balie geworden als beloning voor haar goede werk. Emily kreeg meer complimentjes tijdens de coronacrisis dan vóór de crisis: *“Hij heeft me wel meer gewaardeerd omdat die zei ‘wat jij kan, dat integrale samenwerken. Dat is toch wel. Dat kan niet iedereen (...) ik heb wel meerdere keren gehoord dat het een goed lopende innovatie is. Ik heb gewoon*

waardering gekregen. Dus dat was fijn (Emily)."

Andere werknemers zijn middels bedankjes beloond: *"Nou ja, en wel gewoon bedankjes en ook vanuit de onze directie, een schouderklopjes en wat gaaf en wat ja, dus dat is meer de uitgesproken waardering (...) Volgens mij krijg je iedere maand een cadeautje thuisgestuurd. En een soort opkikkertje of iets lekkers of een klein goodie (Jennifer)."* Rob kreeg chocolaatjes en drankjes van zijn leidinggevende tijdens het innovatieproces. Jacob kreeg vergelijkbare bedankjes: *"Ik heb een keer een boekje gekregen van mijn manager als dank, lieve kaartjes, bos bloemen (Jacob)."* Bert, de leidinggevende van de Tozo innovatie, vertelt dat werknemers belonen lastig is, toch heeft hij dat geprobeerd te doen: *"Wat ik wel gedaan heb, is dat ik mensen die wel in gemeentedienst waren en die in de Tozo organisatie werkten. Binnen de beloningssystematiek heb je de mogelijkheid mensen gratificatie te geven of iets extra's te geven, als ze naast hun normale functie iets extra's doen, bijvoorbeeld voor de Tozo organisatie werken. Zulke mensen heb ik iets extra gegeven (Bert)."*

Intrinsieke beloning en invloed van de leiderschapsactiviteiten

Naast de beloningen van leidinggevendenden, zijn werknemers ook intrinsiek beloond: *"Ja, ik vind het werk zelf gewoon heel leuk. Ik vind het heel erg leuk om iets te mogen verzinnen, wat nog niet bestaat en dan vrijheid te hebben om zelf een team samen te stellen met alleen maar mensen die ik leuk vind (Jennifer)."* Edward vond het innovatieproces van de digitale balie plezierig, want hij zag dat zijn inzet direct tot resultaat leidt. Rob wordt ook intrinsiek beloond vanwege innoveren: *"Ik vind het eigenlijk ontzettend leuk om te doen. Ik krijg ontzettend veel energie en inspiratie en ik word ontzettend blij van dit soort projecten, want wat jij net zei is wel waar. Het is lastig, maar het geeft een gigantische kick (Rob)."* Megan vertelt dat zij zeker nog een innovatieproject gaat doen, omdat zij energie krijgt van de creativiteit die daarbij komt kijken. Ook Esther haalde voldoening uit haar werk aan de digitale balie: *"Ik zet graag nieuwe dingen neer. Ik ben van de greenfields, waar niets is, maak ik graag iets (Esther)."*

Meerdere respondenten vertellen dat de niet-generieke beloningen een positieve impact had op hun werkplezier tijdens het innovatieproces:

"Ik vind dat mijn management dat heel knap hebben gedaan, dat ze iedereen, mij ook, het gevoel hebben gegeven van 'we zien wat jullie doen en de impact die het heeft, kan hebben.' Dat zijn kleine dingen. Ik heb een keer een boekje gekregen van mijn manager als dank, lieve kaartjes, bos bloemen. Dat zijn echt fijne momenten geweest, want dit hele project hebben we vanuit huis bedacht en gemaakt (Jacob)."

Jennifer kreeg maandelijks een cadeautje tijdens het begin van de coronacrisis. Zij vond dat erg fijn, omdat het een zware tijd was en de cadeautjes haar moraal een boost gaven. Daarbij

vertelt ze dat erkenning in de vorm van een beloning innovaties initiëren leuker maakt. De leidinggevende betaalde een etentje voor Jennifers innovatieteam om te laten zien dat hun inzet gewaardeerd werd: *“Ja, ik vind het wel leuk dat het wordt gezien, dat het heel bijzonder is wat we doen met het team. Ja dat, er wordt erkend dat dit niet zomaar iets is wat we met deze groep mensen hebben neergezet en bijvoorbeeld dan extra wel geld krijgen om ze mee uit te nemen (Jennifer).”* Ruben vindt dat complimenten bijdroegen aan het werkplezier tijdens innovatieprocessen: *“Volgens mij ben ik een aardige projectleider, ik heb er ook lol aan, maar soms kom ik mijn bed moeilijk uit. Dan is het toch fijn als je leidinggevende of collega’s hebt die zeggen ‘Ruben, je doet het goed man.’ Dat maakt het wel leuker (Ruben).”*

Jackie is super user geworden als beloning voor haar werkzaamheden. Dit heeft haar nog meer voldoening gegeven. Daisy is niet voor haar bijdrage beloond. Ze zou innoveren leuker vinden als haar leidinggevende haar doorgroeimogelijkheden aanbiedt. Bijvoorbeeld de mogelijkheid een kennissessie in Italië bij te wonen. Erkenning draagt ook bij aan het werkplezier van Edward: *“Erkenning werkt altijd mee. Op het moment dat je een chagrijnige baas tegenover je hebt die alleen maar commentaar levert, word je niet gemotiveerd, maar dat is met alles (Edward).”*

Toch zijn er meerdere respondenten die vertellen dat zij zonder beloningen ook innoveren. Esther heeft een prijs gewonnen en ze vertelt hoe dit impact heeft op haar motivatie: *“Nou het heeft geen impact op mijn motivatie, want ik innoveer al. Het is alleen leuk om zo beloond te worden, maar mijn drijfveer is dingen beter maken. (...) Het gaat me niet om de erkenning, het gaat mij erom dat ik dingen beter wil maken (Esther).”* Rob deelt deze mening: *“Nee, kijk. Het is superleuk dat je gewaardeerd wordt, maar als dat niet zo was geweest dan ik had even veel mijn best gedaan. Ik vind het leuk dat dat gebeurde, maar voor mij was dat niet nodig (Rob).”* Daisy is het hier mee eens: *“Ik ben daar al mee bezig. Ik ben er intrinsiek gemotiveerd ervoor. Ik denk niet dat dat voor mij meer zou zijn door beloningen (Daisy).”* Ronald vertelt eveneens dat zijn motivatie voor innovatie niet groter wordt van vanwege beloningen. Ook Megan vindt beloningen niet van belang voor haar motivatie:

“Het is zeker leuk als al je bloed, zweet en tranen worden opgemerkt door de mensen die jou beoordelen om het zo maar te zeggen. Hoewel ik daar persoonlijk niet zo'n heel groot belang aan hecht. Het is leuk om te horen ‘Megan, je hebt goed werk gedaan.’ Dan weet je dat de energie die je ergens in stopt niet nutteloos is geweest. Tegelijkertijd ben ik iemand die ondertussen ook wel weet wat ze waard is. (...) Ik zal zeker nog een innovatieproject doen, maar dat is omdat ik er gewoon energie van krijg van de creativiteit die daarbij komt kijken (Megan).”

Behn (1995) stelt dat niet-generieke vormen van beloningen en erkenning werknemers stimuleren tot innovatie, omdat beloningen en erkenning het zelfvertrouwen van werknemers verhogen. Daarbij kunnen beloningen en erkenning werknemers inspireren om innovaties te starten. Uit de antwoorden blijkt dat werknemers innoveren leuker vinden vanwege niet-generieke beloningen. Meerdere respondenten vinden echter dat beloningen hun niet stimuleren tot innovatie, omdat zij al erg gemotiveerd zijn innovaties te starten. Ze worden zodanig intrinsiek beloond, dat ze geen beloningen en erkenning nodig hebben om gestimuleerd te worden. Hierdoor komen de bevindingen van dit onderzoek niet overeen met de bevindingen van Behn (1995).

Verwachting 1: Initiatie van product- en diensten innovaties en technologische innovaties neemt toe wegens niet-generieke beloningen en erkenning.

De bevindingen zijn niet in lijn met de verwachtingen. De respondenten namen door de intrinsieke beloning aan innovatieprocessen deel. Ze vinden het leuk, krijgen er energie van en halen er voldoening uit. Innoveren werd leuker vanwege beloningen en erkenning, zoals complimenten, een boek, maandelijkse cadeautjes en een etentje. Hun drijfveer voor innovatie is echter zo hoog, dat zij geen stimulans nodig hebben. Wel stimuleren niet-generieke beloningen en erkenning de respondenten om door te werken aan de innovatie tijdens het innovatieproces, aangezien de beloningen en erkenning het werk leuker maken.

4.2.2 Doelen

In het theoretisch kader is besproken op welke manier een doelstelling invloed heeft op het type innovatie dat wordt geïnitieerd. Een specifieke doelstelling met tamelijk veel kaders kan leiden tot een incrementeel innovatieproduct, terwijl een breed geformuleerde doelstelling kan resulteren in de ontwikkeling van een radicale innovatie. Leiders hebben de neiging risicomijdend te worden en te vertrouwen op aangeleerde gewoontes in tijden van crisis. Daarom is het aannemelijk dat een leider specifieke doelstellingen gebruikt om werknemers te sturen naar incrementele innovaties, omdat bij een incrementele innovatie het innovatieproduct al bekend bij de leidinggevende is.

Leiderschapsactiviteiten

Uit de interviews blijkt dat de doelstellingen breed geformuleerd waren. Jacob, de initiator van de digitale balie, kreeg de opdracht uit te zoeken wat de videobelmogelijkheden waren: *“Het enige wat duidelijk was, was ‘kan je kijken wat we met videobellen kunnen met het contact met de burger?’ maar alles wat we daarna hebben ontwikkeld. We wisten helemaal niks. (...) Er was ontzettend veel ruimte. Sterker nog, toen ik de opdracht kreeg, dacht ik ‘wat moet ik*

hiermee (Jacob).” Jennifer en Megan vertellen dat Mijn Rotterdam op brede doelstellingen gebaseerd was. Namelijk dat meer ambtenaren participatief moeten werken en dat het platform laagdrempelig voor Rotterdammers wordt. De leidinggevende heeft tijdens het proces aangegeven dat ze sommige zaken op een bepaalde manier wilden, maar over het algemeen kregen ze veel ruimte alles zelf in te vullen.

Emily heeft een vergelijkbare ervaring. Zij kreeg van haar afdelingshoofd de opdracht, die weer de opdracht van het college kreeg, een coronaloket voor ondernemers op te zetten. De doelstelling bevatte slechts twee voorwaarden: *“Wij hadden eigenlijk, dat stond in dat rapport wat in opdracht van het college was gemaakt. Daar was gewoon gezegd, ‘Stel het coronaloket samen,’ stond niet hoe, wat, stond alleen twee voorwaarden. Een coronaloket dat vragen van ondernemers, snel bij voorkeur binnen twee werkdagen beantwoord en meedenkt, dus een houding van ‘ja mits in plaats van nee (Emily).”*

Bert, een afdelingshoofd en leider van Tozo, vertelt dat hij een grote doelstelling voor ogen had en dat hij het doel in zeven stukjes heeft geknipt, maar hij gaf de werknemers de ruimte te bepalen op welke wijze de doelen behaald werden. Er werd tijdens de crisis meer resultaatgericht gewerkt en het behalen van het doel was belangrijker dan de wijze waarop, omdat er een urgent gevoel bestond de ondernemers een uitkering te leveren volgens Bert. Ruben beaamt dit: *“Iemand heeft een uitkeringsaanvraag, een Tozo aanvraag en die moet gewoon afgehandeld worden. Die moet zo snel mogelijk afgehandeld worden, want iemand zit te wachten op geld (...) Dus je moet geld overmaken, daarna komt de rest wel. Gewoon actie (Ruben).”* Anne, het afdelingshoofd van een afdeling van cluster dienstverlening, meent weinig doelen te formuleren:

“Kijk, ik heb een missie voor de afdeling, onze missie is dat de dienstverlening van de gemeente beter wordt. Laten we zeggen, als het daar niet meer in het verlengde, ligt, dan heb je een probleem. Dus iedereen in mijn afdeling moet kunnen vertellen wat ze dit jaar gaan doen om die dienstverlening beter te maken. En iedereen moet dan een of twee of drie dingen kunnen noemen wat ze dan gaan doen om dat te doen, want daar betalen we ze voor (Anne).”

Wooten en James (2008) constateren dat leiders vertrouwen op goed, aangeleerde gewoontes wat een van de redenen is dat het aantal oplossingsopties, ofwel innovatie-opties, tijdens een crisis afneemt. De bevindingen tonen aan dat het tegenovergestelde binnen de gemeente gebeurde. De leiders vertrouwden niet op oude gewoontes, maar gaven werknemers juist de ruimte met nieuwe ideeën te komen door brede doelstellingen te formuleren.

Naast het feit dat er meer resultaatgericht gewerkt werd, kan het geven van ruimte voor fouten, het negeren van procedures en het risico-omarmend gedrag van leiders ook

redenen voor de brede doelstellingen zijn. Jacob legt uit waarom leiders risico's durfden te nemen: *“Er was geen alternatief (...) Alles wat we eigenlijk bedachten en uitvonden, was beter dan niks doen. Dus dat daar dan dingen fout in kunnen gaan. Dat werd geaccepteerd, want we waren allang blij dat er een oplossing was (Jacob).”* Bert (afdelingshoofd) is het hier mee eens: *“In de crisis is je situatie veel kritischer, dus ben je bereid om snellere en grotere risico's te lopen (Bert).”* Dit komt niet overeen met de resultaten van Wooten en James (2008). Zij veronderstellen namelijk dat leiders de neiging hebben risicomijdend te worden ten tijde van crisis.

Esther en Ronald zeggen dat regels en procedures genegeerd zijn, zodat het product sneller ontwikkeld kon worden. Hier waren zowel de leiders als de werknemers verantwoordelijk voor, aangezien de werknemers regels en procedures negeerden en leidinggevenden dit toestonden. Administratieve processen hoefden niet doorlopen te worden wat het innovatieproces met een paar maanden versnelde. Bovendien werden afwegingen gemaakt over wat noodzakelijk was. Meestal was een dienst verlenen belangrijker dan het volgen van regels en procedures. Ook bij het innovatieproces van Mijn Rotterdam is soepel omgegaan met regels meent Jennifer. Zo vertelde haar leidinggevende dat ze alvast kon beginnen met de ontwikkeling van de innovatie, voordat de zaken omtrent regelgeving en procedures geregeld waren. Bij de Tozo ging het ook zo aan toe beweert Ruben: *“We hebben tegen de regels aangeschurkt, soms erover heen gegaan, maar wel met het doel de burger of ondernemer te helpen. Tijdens de coronaperiode hebben we randen van wat mag en kan opgezocht, soms overheen gegaan, maar wel in belang van de klant (Ruben).”* Anne (afdelingshoofd) heeft het breken van regels getolereerd, omdat sommige regels verouderd zijn. Bert (afdelingshoofd) benadrukt dat cluster werk en inkomen werkt vanuit rechtszekerheid en rechtsgelijkheid, desondanks gaf hij tijdens de crisis ruimte voor fouten:

“Tijdens de crisis worden heleboel fouten gemaakt en dat vonden we niet erg. Want dan kom je weer bij die 80%. Dat gaan we doen, als dat volgende week anders blijkt te zijn. Dat betekent dat dingen die we vandaag gedaan, dat we die misschien moeten herstellen. En dat hebben we gewoon gedaan, er was niemand die er ingewikkeld over deed. (...) Voor de crisis is dat spannender, omdat je daar vooraf helemaal gaat nadenken op wat voor manier we alles kunnen controleren. Dus dan zie je veel eerder als de foutjes gemaakt worden en die ga je eerder corrigeren, want dat doe je dan weer via een dagelijks proces (Bert).”

Effecten van leiderschapsactiviteiten

Megan vindt dat collega's vaker met creatieve oplossingen kwamen door de genoten vrijheid: *“Omdat we met zijn allen zoekende waren naar hoe kunnen we dit goed laten werken, er wel voor zorgt dat mensen meer bereid waren om dingen op een andere manier aan te vliegen en*

dat zowel bij collega's als bij leidinggevenden. En dat het heeft wel de out of the box denken' geprikkeld (Megan)." Jacob vindt ook dat hij meer *out of the box* heeft gedacht vanwege de brede doelstelling: *"Wij hebben het anders gedaan, omdat het moest. Je moet out of the box gaan denken en dat doet ook iets met je creativiteit in positieve zin denk ik (Jacob)."* Daisy en Ronald menen eveneens dat zij creatiever dachten wegens de genoten vrijheid. Jennifer vond de ruimte die zij kreeg om te experimenteren prettig: *"Het is zo'n nieuwe manier van werken, dat we ook wel gewoon echt veel ruimte nodig hebben om nog bij te stellen, om te kijken 'werkt het, werkt het niet. Wat moeten we aanpassen (Jennifer)."* Bert (afdelingshoofd) zag ook dat de vrijheid een effect had op de creativiteit van werknemers: *"Ik denk dat het consequenties heeft op creativiteit. Wat ik gezien heb, is dat mensen meer durven, meer vrij zijn om acties te ondernemen (Bert)."*

Verwachting 2: Leaders stellen specifieke doelen die werknemers sturen naar initiatie van incrementele innovaties.

De resultaten zijn niet in lijn met de verwachting. Leaders hebben brede doelen geformuleerd, omdat zij meer resultaatgericht tijdens de crisis werkten. Dit betekent dat de focus lag op het behalen van het doel. De wijze waarop het doel behaald werd, was ook minder belangrijk geworden. Daarnaast hebben leaders werknemers ruimte gegeven om fouten te maken, regels te breken en risico's te nemen. Dit laat zien dat leaders veel vrijheid gaven, zodat het doel behaald kon worden. Ruimte voor risico's, maken van fouten en breken van regels passen slecht bij specifieke doelen met meerdere kaders, omdat werknemers naar een bepaalde oplossing gestuurd worden, terwijl leaders juist laten zien dat ze werknemers weinig wilden sturen. Daarom was het logischer brede doelstellingen te formuleren, omdat brede doelstellingen, net zoals ruimte voor risico's, fouten en breken van regels, werknemers vrijheid geven met creatieve oplossingen te komen. De brede doelstellingen hebben ervoor gezorgd dat werknemers meer *out of the box* dachten, de ruimte kregen de innovatie snel en makkelijk bij te stellen en creatiever werden. Mede dankzij deze factoren zijn twee radicale innovaties, de Tozo en de digitale balie, opgezet.

4.2.3 Financiële middelen

In de theoretische kader is omschreven op welke manier het financieel budget en tijd invloed op het innovatieproces hebben. Innovaties zijn inherent risicovol. Leaders hebben de neiging risicomijdend in tijden van crisis te worden, waardoor het aannemelijk is dat ze weinig financiële middelen voor innovaties vrijmaken. Werknemers initiëren vaker innovaties, wanneer zij denken over voldoende financiële middelen te beschikken, als gevolg initiëren werknemers minder innovaties tijdens een crisis. Bovendien initiëren zij wellicht meer

incrementele innovaties dan radicale innovaties, aangezien incrementele innovaties goedkoper zijn dan radicale innovaties.

Werknemers worden in het gebruik van technologische innovaties. Tijdens een crisis is er vaak beperkte tijd, waardoor deze trainingen niet kunnen plaatsvinden. Zonder deze trainingen zijn werknemers niet bekwaam genoeg een innovatie te gebruiken wat kan leiden tot het besluit een innovatie niet te implementeren. Daarom worden technologische innovaties waarschijnlijk minder dan normaal geïmplementeerd ten tijde van crisis.

Leiderschapsactiviteiten

Het budget bleek een kleine rol te spelen tijdens innovatieprocessen. Verschillende leidinggevendenden probeerden dit te benadrukken. Jacob ontving de volgende boodschap van zijn leidinggevende: *“Ik kreeg letterlijk te horen ‘geld speelt geen rol. Ga je gang. Ga maar kijken wat er nodig is (Jacob).”* Megan vertelt een soortgelijke ervaring:

“Wat je vaak ziet in tijden van crisis is op het moment dat er ergens een behoefte is dat men vaak iets flexibeler is in niet zozeer het budget toekennen, maar wel meer als ‘ga maar van start dat budget, dat komt wel goed, dat halen we wel ergens vandaan,’ dus men wordt wat makkelijker in het vinden van een potje (Megan).”

Ook Bert (afdelingshoofd) beaamt dat het budget geen factor was: *“Ik heb eigenlijk niet over het budget nagedacht, want je had geen keus, je moest dat gewoon doen. En op het moment dat er budgettaire problemen waren ontstaan, dan hadden we dat achteraf moeten oplossen (Bert).”* Anne (afdelingshoofd) denkt dat de druk om problemen op te lossen een oorzaak voor grotere innovatiebudgetten was. Volgens haar is hierdoor alles vloeibaar geworden. Esther is het hier mee eens: *“Nee, tijdens de crisis is alles vloeibaar. Dus dan hebben we ineens beschikking tot onbeperkte middelen en mensen (Esther).”* Volgens Anne heeft het grotere budget ook een andere oorzaak: *“Mijn afdeling houdt normaal inspiratiebijeenkomsten (...) die kosten iets van €10.000-€15.000. Als je dat 10 keer in het jaar doet, dan ben je gewoon een ton tot anderhalve ton kwijt. Nou, als jij niet meer fysiek bijeen mag komen, kan je dat via teams doen. Dat was gratis. Dus ja, dan houd je opeens € 150.000 over die je gewoon ergens anders aan kan besteden (Anne).”* Jennifer meent dat zij een groot budget kreeg, omdat er plotseling een probleem was die opgelost moest worden. Daisy zegt hetzelfde: *“Ja, ze willen heel snel problemen oplossen. Dan kan je niet die strijd aangaan budgettair (Daisy).”*

Hunter en Cushenbury (2011) constateren dat de meeste organisaties bezuinigden op de ontwikkeling van innovaties tijdens de economische crisis van 2008. Tijdens de coronacrisis gebeurde het tegenovergestelde binnen Gemeente Rotterdam. Leidinggevendenden gaven in meerdere gevallen de werknemers een onbeperkt budget.

Voor de coronacrisis was het lastiger een groot budget te krijgen: *“Dus die opdracht en ook het geld, want het kost ja zo'n groot dienstverlening kanaal, een nieuw dienstverband digitaal kanaal. Dat kost echt miljoenen om te bouwen en te implementeren en dat ik dat geld ook dat budget heb gekregen van de directie. Dat was nooit gebeurd zonder corona, omdat er geen probleem ervaren werd (Jennifer).”* Bert (afdelingshoofd) beweert dit eveneens:

“Nee, als je voor de coronacrisis zo'n opgave moest doen, dan ging je eerst heel goed nadenken over wat de opdracht was, ging je dat heel goed uitwerken. Daar ging je calculaties maken, ging je vooraf proberen in te schatten wat de kosten zouden zijn. Ja, dat kon nu helemaal niet, want je ging nu crisismanagement doen. Die moesten ter plekke acteren en tegelijkertijd je plannen ontwikkelen (Bert).”

Er wordt meer aangestuurd op het budget, sinds de opheffing van de coronamaatregelen volgens Esther. Zo was er een onbeperkt budget voor de ontwikkeling van de digitale balie en is er nu wel een budget. Jacob bevestigt dit: *“Op dit moment wordt er wel weer gestuurd (...) Ik ben nu ook meer aan het kijken naar budgetten hoe zet ik dat efficiënt in.”* Het budget voor Mijn Rotterdam is niet door de crisis veranderd: *“Wij hadden een ontwikkelbudget, dat platform, dat moest er toch al komen. De werking van het platform hoefde niet te veranderen door de crisis en dus dat is hetzelfde gebeven (Megan).”*

Gevolgen leiderschapsactiviteiten

Het budget blijkt zowel vóór als tijdens de crisis geen factor voor initiaties van innovaties te zijn. Emily experimenteerde en probeerde voor de crisis al te innoveren. Toen speelde geld nauwelijks een rol: *“Dus de experimenten zelf waren eigenlijk altijd gewoon de tijd van collega's die we vroegen. De experimenten kostten de gemeente eigenlijk niet zo veel geld (Emily).”* Daisy zegt dat zij niet ging experimenteren om het experimenteren door het budget tijdens de coronacrisis: *“Maar experimenteren om te kijken wat het mogelijk kan opleveren, daar is die focus niet geweest. Daar is ook geen tijd voor in een crisis (Daisy).”* Jacob had voor de coronacrisis ook innovaties ontwikkeld en hij vertrouwde er altijd op voldoende financiële middelen te krijgen: *“Maar ik denk dat voor de coronacrisis, als je een briljant idee had, waar de stad heel veel aan zou hebben. Dat er dan altijd geld te vinden was. (...) maar het maakt niet uit of ik zeg dat ik een miljoen of anderhalf miljoen nodig heb. Alles is wel bespreekbaar (Jacob).”* Ook Ruben denkt dat het onbeperkte budget geen factor voor de initiatie van de innovatie was: *“Nee, dat denk ik niet. Ik denk niet dat het een incentive was geweest om dingen te starten. Het is geen trigger geweest van ‘nu heb ik geld en ga ik dingen realiseren. Of iets organiseren wat innovatief blijkt te zijn (Ruben).”*

Verwachting 3: Werknemers initiëren minder product- en diensteninnovaties, en technologische innovaties, omdat leiders door risicomijdend gedrag minder financiële middelen vrijmaken voor innovatie.

Het budget was geen factor voor de initiatie van innovaties vooraf de coronacrisis. Het budget was ook geen factor tijdens de coronacrisis, aangezien het budget zo groot was dat het nauwelijks een rol speelde. Er kan gesteld worden dat de bevindingen niet in lijn zijn met de verwachting.

Het budget speelde op een andere manier een rol. Zo had het onbeperkte budget een positieve invloed op de snelheid van de ontwikkeling van de digitale balie:

“Dat heeft wel geholpen, daardoor kon ik zelf veel meer beslissingen nemen. Dat bepaalt natuurlijk veel voor de snelheid. Ik noem maar wat, ik moest op een gegeven moment, we wilden weten of het goed op een iPad zou werken. Normaal moet je een heel aanvraagproces doen waarbij een afweging gemaakt wordt van ‘ja, mag Jacob wel een iPad hebben want hij heeft al een laptop.’ Dat kost natuurlijk ook weer 800 euro. Nu kon ik zeggen ‘ik heb een iPad nodig, wanneer kan ik die halen.’ En laptop, mijn laptop was niet meer snel genoeg. Dan kon ik gewoon de grootste, snelste laptop die we hier bij de gemeente hebben, kreeg ik gewoon. Dat zijn geen hele grote bedragen, maar dat helpt wel in de snelheid van de ontwikkeling (Jacob).”

Het grote budget maakt eveneens experimenteren makkelijker vindt Megan: *“Het wordt wel makkelijker om te experimenteren, want je kunt meerdere facetten en meerdere doelgroepen gaan betrekken. Want meer budget betekent vaak ook meer tijd (Megan).”* Bert (afdelingshoofd) en Ruben vinden ook dat het grote budget experimenteren en de ontwikkeling van de innovatie heeft vereenvoudigd. Het budget had geen invloed op het type innovatie. Jacob vindt dat het budget niet heeft bijgedragen aan de beslissing een radicale innovatie, de digitale balie, te ontwikkelen: *“Het budget was niet cruciaal, maar het heeft meer betekent voor de snelheid waarmee we dat konden doen. In die zin zou ik zeggen nee, het heeft voor de snelheid wat betekent, maar niet de mate van radicaliteit, dat komt door mijn eigen creativiteit en draagvlak bij het management (Jacob).”* Bert (afdelingshoofd) vindt eveneens dat de Tozo niet door het budget radicaal is: *“Nee, want we werden niet zo vanuit budget geleid. We werden geleid vanuit het probleem wat op tafel lag (Bert).”*

Verwachting 4: Werknemers initiëren meer incrementele innovaties dan radicale innovaties door een gebrek aan financiële middelen

De bevindingen zijn niet in lijn met de verwachting. Er was een overvloed aan financiële middelen in plaats van een gebrek. Dit versnelde de ontwikkeling van de innovaties en maakte experimenteren eenvoudiger. Wegens de grootte van het budget, was het niet essentieel voor het innovatieproces. Zo hoefde er geen rekening worden gehouden met het budget bij de Tozo en de digitale balie, aangezien het budget onbeperkt was. Het budget van Mijn Rotterdam was voldoende voor experimenten. Door de bovenstaande argumenten wordt verondersteld dat het budget de ontwikkeling van radicale innovaties vereenvoudigt, maar het werknemers niet naar initiatie van incrementele of radicale innovaties stuurde.

4.2.4 Tijd

Leiders maken niet alleen financiële middelen vrij, maar ook tijd. Tijd is nodig voor trainingen die werknemers competent genoeg maken voor het gebruik van een innovatie. Tijdens een crisis is tijd echter vaak onbeschikbaar. Leiders moeten beslissingen nemen over welke activiteiten binnen een beperkte tijd kunnen plaatsvinden. Ze kunnen besluiten dat geen tijd voor trainingen vrijgemaakt wordt, waardoor werknemers niet weten op welke manier een innovatie gebruikt wordt. Als consequentie kan besloten worden een innovatie niet te implementeren.

Leiderschapsactiviteiten

Voor de ontwikkeling van de digitale balie was geen deadline gesteld: *“Ik heb geen deadline meegekregen. We wilden natuurlijk bepaalde dingen voor bepaalde tijden afhebben (Jackie).”* Ronald bevestigt dit: *“Een echte deadline? Nee, nee, want het was juist de bedoeling dat we geen deadline krijgen (Ronald).”* Ook bij de Tozo werd geen deadline gesteld. De Tozo werknemers gingen namelijk zo snel mogelijk aan de slag: *“Kijk, het begon met de Tozo 1. Tozo 1 was, we gaan een tijdelijke regeling doorvoeren van maximaal drie maanden. De eerste organisatie ging ook uit van ‘jongens, het moet snel live gaan, want vanaf morgen moet iedereen thuisblijven (Ruben).”* Hetzelfde geldt voor het coronaloket, *“Ik meen dat ik in mei opdracht heb gekregen en vanaf juli waren we eigenlijk operationeel, draaiden we. Dus het was heel snel (...) En ja, 1,5 maand later waren we operationeel (Emily).* De ontwikkeling van Mijn Rotterdam kreeg wel een deadline: *“Dat moest gewoon op 16 mei live gaan (Jennifer).”*

Belang van trainingen

Veel respondenten zien het belang van trainingen. Esther geeft het volgende argument voor trainingen: *“Omdat als jij je product niet bekend maakt of demonstreert hoe het moet, dan wordt het misschien verkeerd opgelost of gebruikt en dan heb je nog meer ellende. Want dan krijg je weer allerlei problemen (Esther).”* Jackie vindt trainingen ook cruciaal:

“Mensen hebben een visie nodig. Ze moeten het even zien wat ze ermee kunnen en hoe ze ermee om kunnen gaan, want op een papier lezen is altijd heel erg droog. Maar als je het echt ziet voor je, dan leeft het meer, dan begrijp je er ook meer van en weet je welke functies waarvoor zijn, wat je er nog meer mee kan doen (Jackie).”

Megan geeft een vergelijkbaar argument. Ze zegt dat trainingen belangrijk voor illustratie van de context zijn, wat de redenen voor de innovatie zijn en wat de gevolgen ervan zijn. Stefanie deelt deze mening: *“Het is belangrijk dat je goed gebruik maakt van het platform, maar ook dat je weet hoe het werkt. (...) maar ze moeten wel weten wat voor stappen doorlopen moeten worden en welke mogelijkheden er zijn en wat de consequenties ervan zijn (Stefanie).”*

Tijd en trainingen

De deadline van Mijn Rotterdam had een impact op het plaatsvinden van trainingen:

“Het is live gegaan en toen konden we pas echt gaan trainen, omdat ja dat is het eigenlijk ook niet, normaal heb je gewoon ‘is het af en dan ga je trainen en dan ga je live.’ Alleen nu, omdat het zo snel moest, ging het live en gebeurden de trainingen daarna. (...) We hebben er een mouw aan gepast, maar eigenlijk is dat niet hoe het hoort te gaan. Normaal wil je gewoon het goed gebouwd hebben, goed getest, trainen en dan pas in productie breed live gaan en nu is dat eigenlijk allemaal tegelijkertijd geweest, dus het lastige is ook dat het platform is al live, maar nu worden mensen nog gewoon getraind, waardoor er nog minder projecten op gepubliceerd worden dan we hadden gehoopt (Jennifer).”

Volgens Jacob was er weinig tijd voor trainingen bij de digitale balie en moesten werknemers zelf uitzoeken op welke wijze de digitale gebruikt wordt: *“Nee. Er was geen tijd voor trainingen. Daarom hebben we het geprobeerd zo simpel te maken. Een van de doelstelling was, het moet zo simpel zijn dat iemand binnen een paar dagen oefenen, zelf kan uitvinden hoe het werkt (Jacob).”* Edward beaamt de simpliciteit van de digitale balie: *“Zelf proberen we het zo initiatief mogelijk te maken, zodat alles gewoon voor zichzelf spreekt (...) Voor de werknemer wil je het ook zo simpel mogelijk houden (Edward).”* Een andere respondent meent dat trainingen plaatsvonden voor de digitale balie, maar de trainingen duurden meestal maximaal 30 minuten. Ook Daisy zegt dat werknemers zelf uitzochten hoe de innovatie werkt: *“Wat ik wel heb gezien is dat ze heel snel werkinstructies maken, want die zijn er wel. Dat is ook de basis, maar dat het training on the job was. Mensen zijn eerder losgelaten in het vaardig worden van de dingen (Daisy).”* Bij de Tozo ging het ook op deze manier aan toe: *“Die mensen werden dan binnen de week opgeleid, dan moesten ze gaan starten en daar werd vervolgens werkende weg met de rest van de ondersteuning opleiding geven, want dat kon niet anders*

(Bert).” Er was te weinig tijd voor trainingen voorafgaande de implementatie van de innovaties. Om de gebruikers kennis te geven over het gebruik ervan, is ervoor gekozen hun te trainen terwijl ze de innovatie gebruikten.

Damanpour en Evan (1984) menen dat trainingen belangrijk voor het succes van een technologische innovatie zijn. De respondenten vertellen dat trainingen inderdaad van belang waren tijdens de implementatiefase. De trainingen vonden echter plaats, nadat het innovatieproduct gelanceerd werd, in plaats van ervoor wat normaliter gebeurde vooraf de crisis.

Verwachting 5: Trainingen vinden onvoldoende plaats door een gebrek aan tijd tijdens een crisis, wat resulteert in minder implementatie van technologische innovaties.

De bevindingen zijn niet in lijn met de verwachting. Er was weliswaar een gebrek aan tijd, waardoor trainingen niet voorafgaande de implementatie konden plaatsvinden. Om dit probleem te overwinnen, gebeurden de trainingen tijdens de implementatie, ofwel *on the job*. Voor nagenoeg alle innovaties, behalve Mijn Rotterdam, werkte deze oplossing. Mijn Rotterdam ondervond uitdagingen door *on the job* trainingen, aangezien minder projecten dan gehoopt op het platform gepubliceerd werden.

De leiders gaven voldoende tijd voor de innovaties, zo was alleen voor Mijn Rotterdam een deadline gesteld, maar wegens de crisis en de gevolgen ervan ontstond er tijdsgebrek. Het is aannemelijk dat de trainingen bijdroegen aan het besluit de innovatie te implementeren. De respondenten gaven meerdere argumenten voor het belang van trainingen. Trainingen zijn nodig voor garantie van correct gebruik van de innovaties. Daarbij zijn ze nodig om de ontwikkeling van de innovatie te belichten en om werknemers te onderwijzen over wat zij allemaal kunnen doen met de innovatie.

Kortom, er was een tijdgebrek, waardoor trainingen tijdens de implementatiefase plaatsvonden. Daarom had de afwezigheid van trainingen voorafgaand de implementatie geen impact op de beslissing een innovatieproduct wel of niet te implementeren.

4.2.5 Technische expertise

Volgens de literatuur vragen werknemers regelmatig om feedback van leiders voor technologische innovaties. Zonder technische expertise zijn leiders niet in staat inbreng te geven en hebben zij meer moeite eventuele problemen te identificeren. Bovendien kan het bij complexe technologische innovaties noodzakelijk zijn verscheidene kennisdomeinen op elkaar af te stemmen. Leiders met technische expertise kunnen makkelijker helpen bij afstemming van kennisdomeinen dan leiders zonder technische expertise. Daarbij moeten leiders in tijden van crisis onder tijdsdruk, soms met beperkte informatie, besluiten maken over

het innovatieproduct. Een leider met technische expertise kan waarschijnlijk beter inhoudelijke en technische besluiten maken, aangezien hij het product beter begrijpt.

Leiderschapsactiviteiten

Uit de interviews blijkt dat leiders geringe inhoudelijke inbreng gaven tijdens de innovatieprocessen: *“Als je het echt hebt over het technische aspect of het inhoudelijke aspect daar hoef je niet bij de leidinggevende, in ieder geval niet bij mijn leidinggevende terecht te komen (Megan).”* Rob zegt dat bij de Tozo zijn leidinggevende, Bert, soms wel en soms niet kon helpen bij de ontwikkeling van de innovatie, maar vaak moest hij kennis ophalen bij specialisten. Stefanie die net zoals Megan deelnam aan het innovatieproces van Mijn Rotterdam bevestigt het standpunt van Megan: *“Mijn leidinggevende zit niet op dit niveau. Ik ben een van zijn werknemers die deze opdracht uitvoert en hij laat zich informeren door mij. Ik kan die vertaalslag goed maken zonder dat hij de inhoudelijke of technische kennis hoeft te begrijpen (Stefanie).”*

De innovatieprocessen werden direct door een projectleider geleid. Dit was degene die de opdracht kreeg een innovatie te ontwikkelen of de persoon die het idee voor de innovatie bedacht. Ook de projectleider had geringe technische expertise en gaaf vaak weinig inbreng. Jacob is de projectleider van de digitale balie en Esther had het volgende over zijn technische kennis te zeggen:

“Nou, bij de technische onderdelen niet. Jacob is de promotor, de aanjager om dingen te laten zien. Hij liet veel demonstraties zien. De techniek ligt bij de ontwikkelaars en bij de bouwers. Dat laat Jacob volledig aan de ontwikkelaars om met een goede oplossing te komen. Hij zegt alleen ‘ik wil dat’ en het team gaat dan bedenken hoe dat het makkelijkst kan. We laten dan zien ‘nou, we zouden het zo kunnen doen of we zouden het zo kunnen doen. Wat vind je ervan? Vind je het makkelijk werken?’ Jacob kijkt alleen naar hoe het makkelijk is uit te leggen, laagdrempelig, toepasbaar enzovoort (Esther).”

Jackie deelt deze mening: *“Mijn technische alwetende klusjesman is Edward. Ik stel nooit technische vragen aan Jacob, maar altijd aan Edward. Hij weet precies het antwoord, hij weet precies te werken, hij weet precies wat die moet doen (...) Overige dingen, promotie en dat soort dingen. Dat zijn teamleiders en de projectcoördinatoren (Jackie).”* Ronald meent dat Jacob het wel kan, maar het meestal niet doet: *“Ja, je kan wel hulp vragen voor technische problemen bij hem. Dat heeft die voorheen vaker gedaan, maar door de tijd zet hij dat negen van de tien keer uit (Ronald).”* Jacob bevestigt dit: *“Ja, maar dat stuur ik dan door, want ik ben geen techneut. Ik gaf mensen de ruimte om technische dingen op te lossen, het hoeft niet allemaal via mij (Jacob).”* Stefanie is ook een projectleider met weinig technische kennis, maar

wel genoeg om inbreng te leveren: *“Ik ben geen expert zoals een developer die het kan bouwen, maar ik snap wel waar ik het over heb (Stefanie).”* Ook Bert (afdelingshoofd) die zelf beweert weinig technische kennis te hebben, had genoeg kennis om feedback te geven: *“Want de technische aansturing is het zeg maar digitale aanvraag proces bijvoorbeeld in de IT, dat proces dat moest gemaakt worden, want dat hadden we niet. Nou, Ik vind er echt wel van hoor hoe dat moet (Bert).”*

Belang van technische en inhoudelijke inbreng

De meeste respondenten vinden niet dat leidinggevenden inbreng hoeven te leveren: *“Ieder heeft zijn rol. Jacob hoeft alleen te vertellen wat hij wil en wij bedenken hoe dat zou kunnen. (Esther).”* Megan deelt deze mening:

“Ik denk dat de mensen die uiteindelijk met jouw proces, met jouw beleid, met jouw systeem die ermee gaan werken, die zijn in staat om een oordeel te geven over of jij je werk uiteindelijk goed hebt gedaan. Of dat het inhoudelijk is wat het zou moeten zijn. Dat is niet iets wat je, kijk een leidinggevende geeft wel richtlijnen, maar dat is vaak op hoog niveau. Ik vind niet dat ik met mijn leidinggevende echt inhoudelijk ergens over hoef te kunnen praten (Megan).”

Ruben zegt evenzo dat Bert geen technische kennis hoeft te hebben, aangezien daar specialisten voor zijn. Ook Daisy heeft geen behoefte aan inbreng van haar leidinggevende. Ze antwoordde met het volgende op de vraag of zij feedback wil van haar leidinggevende: *“Naar mijn idee hoeft dat niet. Als je je eigen professionaliteiten hebt en je stemt het af met de gebruikers. Dan is daarvoor niet per se een leidinggevende voor nodig. Misschien soms besluitvorming, maar dat ligt eraan hoe je de rollen hebt geregeld. Inhoudelijk volgens mij niet (Daisy).”* Jennifer deelt deze mening: *“Hij moet wel een beetje snappen waar we mee bezig zijn, maar ik zit er niet op te wachten dat mijn afdelingshoofd me uitlegt wat een goede manier is een platform te ontwikkelen (Jennifer).”*

Deze bevindingen komen niet overeen met de bevindingen van Mumford en Hunter (2005). Zij veronderstellen dat werknemers naar inbreng van leidinggevenden vragen, vooral wanneer de innovatie de eerste ontwikkelingsronde doorloopt. De respondenten hebben geen behoefte aan inbreng van leidinggevenden en hebben er niet om gevraagd.

Ook Bert (afdelingshoofd) vindt dat hij geen input hoeft te geven, maar hij denkt wel dat zijn geringe technische kennis aan de ontwikkeling van de Tozo heeft bijgedragen: *“Ja, ik heb er wel voor gezorgd dat de technische mensen die er waren dat dat wel hele goede mensen waren en die impact daar heb ik dan ook vooral naar kunnen kijken (Bert).”* Jacob vindt ook dat zijn technische kennis handig was:

“Ja, denk ik wel. Daardoor konden we heel snel oplossingen bedenken (...) maar omdat de tijdsdruk zo hoog was, kwam het goed uit dat we snel oplossingen konden bedenken die vaak goed aansloten bij de wensen van de business. En een goede vertaling konden maken, dus in die zin helpt het wel dat ik weet wat technisch mogelijk is, want dan kan je gericht opdrachten geven (Jacob).”

Verwachting 6: De kans dat een technologische innovatie wordt geïmplementeerd tijdens een crisis vergroot, wanneer een leider technische expertise aanbiedt.

Deze verwachting wordt niet bevestigd. De leiders leverden geringe inbreng tijdens de ontwikkeling van de innovatieproducten. De respondenten hebben geen behoefte aan input, gezien ze niet staan te wachten op een leidinggevende die uitlegt op welke manier bijvoorbeeld een platform gebouwd moet worden. Daarbij vinden zij dat ieder z'n eigen rol vervult. Zo geeft een leidinggevende een opdracht en richtlijnen, en de werknemers voeren de opdracht uit. De leidinggevende hoeft geen inhoudelijke inbreng te geven, aangezien dat niet zijn rol is. Zo vertellen Stefanie en Esther dat de ontwikkelaars de technische experts waren. Toch menen Jacob en Bert, leiders in innovatieprocessen, dat hun technische kennis aan het proces bijdroegen. Zo vindt Bert dat hij door zijn kennis de juiste technische mensen uitkoos en beweert Jacob dat het innovatieproces sneller verliep wegens zijn expertise.

4.3 Resterende bevindingen

In dit deel worden de bevindingen besproken die niet in het vorige gedeelte pasten. Ook worden hier de opvallende bevindingen kort behandeld.

4.3.1 Rol van urgentie en crisis op snelheid innovatie

Tijdens de coronacrisis was er een groot gevoel van urgentie voor aanpak van problemen: *“Heel hoge urgentiegevoel. Je had gewoon grote problemen in korte termijn (Daisy).”* Vincent (teammanager) geeft een vergelijkbaar antwoord: *“Dus over de innovatie binnen W&I, ja, precies wat jij zegt. Er zijn piketpaaltjes waarbinnen dingen mogen. En ja, als iemand om €1 vraagt, moet hij 6 formulieren invullen om het te krijgen. Ja, dat was met Tozo natuurlijk heel anders. Daar moesten we heel snel schakelen en dan ging het om hele grote bedragen.”* Rob van dezelfde cluster deelt deze mening: *“*

“In een normale situatie zou je denken ‘hoe zit het daarmee. Hoe zit het daarmee. Dat moeten we en dat moeten we organiseren.’ Daar hebben we geen tijd over want over drie maanden of een half jaar is het over. Normale heb je een ontwikkeltraject, dan ga je kijken ‘kan je kopiëren, krijgen we pasjes (...) Dan ben je daar een half jaar nog niet verder, of dan ben je

verder, maar dan ben je te laat, het is al klaar. Nee, we gaan er nu zitten (...) Klein voorbeeldje, sim kaartjes moesten we bestellen, anders kan je niet bellen. Bij reguliere processen duurt het vier weken voordat je de sim kaartjes ontvangt, wij hadden het proces zo georganiseerd dat het drie dagen duurde (Rob)."

Door het urgentiebesef versnelden de innovatieprocessen: *"Maar ik moet wel zeggen dat de urgentie zo hoog was, dat ik dingen makkelijker voor elkaar kreeg. Sneller akkoord gegeven werd om hiermee voorwaarts te gaan (Jacob)."* Bert (afdelingshoofd) vertelt dat het innovatieproces van Tozo ook sneller verliep dan normaal: *"Dan zijn we met veel haast gaan digitaliseren. Een week of vijf, zes later hadden we een digitaal aanvraagproces. Normaal doet aan overheid daar tussen de zes tot twaalf maanden over (Bert)."* Hetzelfde geldt voor Mijn Rotterdam: *"En daar was ik echt, denk ik wel vier jaar voor aan het lobbyen en ik kreeg steeds nee. En opeens kreeg ik een ja. En ja, doe het snel. In heel korte tijd heb ik daar een projectteam voor opgetuigd, waar nu een club van 30 ontwikkelaars, ontwerpers, communicatie, adviseurs (Jennifer)."*

Volgens Bert had de urgentiebesef invloed op de manier van werken: *"En dat vergt een andere manier van werken. Ik zeg niet dat je helemaal niet moet nadenken over wat je allemaal aan het doen bent, hè. Want het is nog steeds wet- en regelgeving en je moet nog steeds dingen echt goed en netjes verwerken. Maar je gaat op een ja, zeg maar volgens een ander stramien werken (Bert)."* Daisy veronderstelt dat het urgentiegevoel positief was voor innovaties: *"Urgentie of een groot probleem zorgt ervoor dat een innovatie meer tot stand komt. Investeren in een kans wat mooi zou kunnen zijn is veel lastiger in een normale situatie (Daisy)."* Kortom, het urgentiebesef had gevolgen voor de snelheid van het innovatieproces, de manier van werken en de eenvoud voor initiatie van innovaties.

De crisis had ook invloed op de snelheid van innovatieprocessen: *"Ja, op sommige gebieden werd innovatie sneller door de crisis. Dingen die echt nodig waren, omdat we niet naar kantoor mochten, heeft dat inderdaad versneld. Waar we anders jaren over zouden hebben gedaan (Esther)."* De crisis had niet altijd een versnellende werking vertelt Jennifer:

"Sommige dingen zijn ook langzamer gegaan, omdat er ook wel gewoon echt heel veel uitval was van collega's. Er is heel veel uitval geweest op strategisch advies en architectuur. (...) en er een periode was waarbij mensen gewoon heel veel andere klussen hebben gekregen tussendoor. Ik ben zelf drie maanden uitgeleend aan een ander cluster om daar iets op te zetten. Wat spoed had dus ja. Dat, dat maakt het juist lastiger dat je mensen ook gewoon opeens kan verliezen doordat ze zelf ziek waren of op een andere opgave werden gezet (Jennifer)." Ronald vindt dat leidinggevenden niet open waren voor innovatieve ideeën door tijdsdruk tijdens de eerste lockdown: *"Aan het begin was daar wel weinig ruimte, gewoon puur*

tijd. Mensen hadden daar geen tijd voor. Zeker de mensen die je moet spreken, die zitten 24/7 in een overleg. Naarmate merk je dat zeg maar tweede lockdown, dat het beetje een richting begon te krijgen. We weten nu ondertussen we waaraan toe zijn, dan merk je toch wel dat het makkelijker wordt om de mensen te spreken bij wie je je ideeën kwijt wilt (Ronald).” Hierdoor vertraagt het innovatieproces eveneens, aangezien in het begin van de crisis mensen vaak niet beschikbaar waren.

4.3.2 Opvallende bevindingen

Leiders waren tijdens de coronacrisis bereid risico's te nemen. Dit is opvallend om twee redenen: ten eerste veronderstellen Wooten en James (2008) dat leiders de neiging hebben risicomijdend te worden ten tijde van crisis. Ten tweede vertelden twee respondenten dat rechtsgelijkheid en rechtszekerheid belangrijke waarden zijn binnen de overheid. Bellone en Goerl (1992) beweren eveneens dat dit belangrijke waarden zijn en noemen verantwoording ook een fundamentele waarde. Tijdens een normale situatie neemt Gemeente Rotterdam veel maatregelen om deze waarden te waarborgen. Zo bestaan veel procedures en vindt er veel controle plaats. Een crisis leidt tot onzekerheid en kan erg chaotisch zijn ('T Hart, 2014). Het is voor de hand liggend dat de gemeente extra zijn best doet procedures te volgen, voorzichtiger ter werk gaat en minder risico's neemt om door de chaotische crisis te komen. In plaats daarvan zijn meer risico's genomen, werden fouten meer geaccepteerd en zijn procedures genegeerd.

Ook de omgang met het budget was opvallend. Meerdere respondenten vertellen dat tijdens een normale situatie er allerlei procedures bestaan die bepalen wat het budget voor een innovatie is. Daarbij is het lastig meer financiële middelen te verkrijgen zodra blijkt dat het huidige budget onvoldoende is. Tijdens de crisis veranderde de situatie omtrent het budget volledig. Meerdere innovaties kregen plotseling een onbeperkt budget, terwijl voor de crisis bij bijvoorbeeld Mijn Rotterdam het lastig was voldoende budget te krijgen.

H5 Conclusie en discussie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt als eerst de onderzoeksvraag behandeld aan de hand van antwoorden op de deelvragen. Vervolgens worden de bevindingen van dit onderzoek vergeleken met literatuur over leiderschapsactiviteiten en innovatie. Daarna wordt op het onderzoek gereflecteerd, worden de beperkingen beschreven en worden mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek besproken. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen voor Gemeente Rotterdam.

5.1 Conclusie

5.1.1 Beantwoording deelvragen

De eerste deelvraag behelst het volgende: *Wat zijn product- en diensteninnovatie en technologische innovatie volgens de literatuur?* De tweede deelvraag luidt: *Hoe beïnvloeden leiderschapsactiviteiten product- en diensteninnovatie en technologische innovatie in tijden van crisis volgens de literatuur?* Deze deelvragen zijn uitgebreid in het theoretisch kader behandeld. Daarom is besloten om niet opnieuw erop in te gaan. In het vervolg van de conclusie wordt enkel gefocust op de empirische deelvragen.

De derde deelvraag is: *Hoe ervaren ambtenaren binnen Gemeente Rotterdam de leiderschapsactiviteiten en hoe beïnvloedt dit product- en diensteninnovatie en technologische innovatie in tijden van crisis?* De leiderschapsactiviteiten hadden op meerdere manieren invloed op de innovatieprocessen. Zo kregen werknemers vaak de beschikking over een onbeperkt budget en vertelden leidinggevenden hun dat ze geen zorgen hoefden te maken over financiële middelen. Het budget had geen invloed op het aantal geïnitieerde innovaties. Ook werden er niet meer of minder incrementele innovaties geïnitieerd vanwege het budget. Wel vereenvoudigde en versnelde het de ontwikkeling van de innovaties. Er was onvoldoende tijd voor trainingen over het gebruik van technologische innovaties. Desondanks vonden zowel werknemers als leiders het belangrijk dat trainingen plaatsvonden. Daarom zijn trainingen tijdens de implementatiefase gehouden.

De bevindingen laten zien dat de doelstellingen voor innovaties breed geformuleerd werden, omdat er meer resultaatgericht gewerkt werd, regels en procedures genegeerd werden en leiders risico-omarmend waren. Dit had positieve gevolgen voor de ontwikkelsnelheid van de innovaties en de creativiteit van de werknemers. Ook kregen werknemers de ruimte de innovatie snel en makkelijk aan te passen door de brede formulering van de doelstellingen.

Leiders hebben werknemers op meerdere manieren beloond. Zo hebben zij werknemers beloond door complimentjes, waardering en bedankjes, zoals een boek en een bos bloemen. Deze niet-generieke beloningen hebben bijgedragen aan de intrinsieke

beloning. Meerdere respondenten hebben verteld dat de beloningen deelname aan het innovatieproces leuker maakten. Desondanks gaven ze aan dat ze niet nog meer innovaties initieerden vanwege de beloningen. Zo vertelde een respondent dat zij geen beloningen nodig heeft om innovaties te starten, omdat zij al graag innoveert.

De leidinggevenden gaven geen technische inbreng tijdens de innovatieprocessen. Werknemers hebben er geen behoefte aan, aangezien ze niet om inhoudelijke feedback vroegen. Ze vertelden dat feedback geven tijdens een innovatieproces niet een taak van een leidinggevende is. Daarbij bevat elk innovatieteam ontwikkelaars die de technische expertise al bezitten, daarom hoeven leiders geen expertise aan te bieden.

De respondenten hebben verschillende leiderschapsactiviteiten als prettig ervaren. Zo vonden ze het fijn dat zij regelmatig zijn beloond. De bedankjes en complimenten gaven hun een boost en maakten het werk leuker. Daarnaast hadden de brede doelstellingen positieve gevolgen op het innovatieproces. De werknemers ervaarden meer vrijheid dan normaal, waardoor zij creatiever werden. Normaliter krijgen werknemers een bepaald budget voor innovaties. Tijdens de crisis was er vaak een groot of onbeperkt budget. Dit versnelde het innovatieproces en maakte het voor de werknemers makkelijker te experimenteren.

De vierde en laatste deelvraag houdt in: *Hoe zijn leiderschapsactiviteiten in Gemeente Rotterdam tijdens de coronacrisis veranderd en hoe heeft dit de mate van product- en diensteninnovatie en technologische innovatie beïnvloed?* Er werd soepeler omgegaan met het budget tijdens de crisis dan voor de crisis. Trainingen voor innovaties vonden plaats tijdens de implementatiefase in plaats van voor de implementatiefase. De doelstellingen werden breed geformuleerd en werknemers kregen meer vrijheid.

De verandering in het budget resulteerde in sneller verlopende innovatieprocessen. De trainingen hebben geen impact gehad op het innovatieproces. Door toegenomen vrijheid dachten werknemers meer *out of the box* en hadden ze meer ruimte het innovatieproduct snel en makkelijk aan te passen.

5.1.2 Beantwoording onderzoeksvraag

Nu de deelvragen zijn beantwoord, kan antwoord op de onderzoeksvraag gegeven worden. De onderzoeksvraag luidt: *Hoe beïnvloeden leiderschap activiteiten de initiatie en implementatie van product- en diensteninnovatie en technologische innovaties in Gemeente Rotterdam tijdens de coronacrisis?* Niet-generieke beloningen en erkenning maken deelname aan innovatieprocessen leuker. Ze stimuleren werknemers echter niet innovaties te starten, omdat zij de motivatie voor het starten van innovaties al hebben. Wel verhogen niet-generieke beloningen en erkenning de intrinsieke beloning van de werknemers. Dat wil zeggen dat werknemers innoveren leuker vinden en er meer voldoening uithalen, hierdoor zijn werknemers meer geneigd deel te blijven nemen aan het innovatieproces.

Leiders stellen brede doelstellingen voor innovaties. Daarbij durven leidinggevendenden risico's te nemen, tolereren ze het negeren van regels en procedures, is er ruimte voor fouten en wordt er meer resultaatgericht gewerkt. Als consequentie ervaren werknemers meer vrijheid, waardoor zij creatiever werden en meer *out of the box* dachten. Door het stellen van brede doelstellingen zijn werknemers niet gestuurd naar initiatie van incrementele innovaties. Er bestond voldoende ruimte voor initiatie van radicale innovaties.

Werknemers kregen de beschikking over een groot budget, soms zelfs een onbeperkt budget. Dit maakte de ontwikkeling van de innovaties sneller en makkelijker. Het had geen impact op het aantal geïnitieerde innovaties, aangezien werknemers het budget niet gebruikten om meer te experimenteren en meer innovaties te starten. Daarnaast had het budget geen invloed op het type innovatie dat geïnitieerd werd, want de werknemers menen dat zij voor de crisis ook voldoende financiële middelen voor innovaties ontvingen. Er was beperkte tijd voor trainingen vooraf de implementatie van innovaties, als oplossing vonden de trainingen plaats tijdens de implementatiefase.

Ten slotte gaven de leiders geen inhoudelijke of technische inbreng. Hier was geen behoefte aan volgens de werknemers. Het is namelijk niet de taak van leidinggevendenden en de innovatieteams hebben ontwikkelaars die technische expertise aanbieden. Het ontbreken van feedback had geen invloed op de implementatiefase.

5.2 Discussie

5.2.1 Reflectie op de theorie

Lacerda (2018) veronderstelt dat werknemers door middel van een intrinsieke beloning gemotiveerd worden innovatief gedrag te vertonen. Intrinsieke beloning wordt verhoogd middels niet-financiële beloningen. Behn (1995) beweert eveneens dat niet-generieke beloningen gebruikt moeten worden. Dit type beloningen houdt bijvoorbeeld een prijs of complimenten in. De bevindingen uit de interviews komen hier deels overeen mee. Zo vinden meerdere respondenten dat innoveren leuker gemaakt is door de ontvangen niet-generieke beloningen. Daarbij vertellen ze dat zij deelnemen aan de innovatieprocessen mede dankzij de intrinsieke beloning. De beloningen stimuleren hun echter niet tot innovatie, omdat zij een grote motivatie voor innovatie hebben en daarom geen stimulans nodig hebben.

Friedrich et al. (2010) beweren dat doelen gebruikt kunnen worden om werknemers tijdens het innovatieproces te sturen. Dit komt enigszins overeen met de bevindingen uit de interviews. De respondenten zijn op een indirecte manier gestuurd. Zij kregen brede doelstellingen met weinig kaders, waardoor zij meer *out of the box* dachten en creatiever werden, als consequentie bedachten zij meer ideeën voor innovaties. Leidinggevendenden hebben de werknemers gestuurd naar creatieve, innovatieve oplossingen door de doelstellingen breed te houden. Er werd verwacht dat leiders specifieke doelstellingen zouden

stellen tijdens de crisis, omdat leidinggevende vaak risicomijdend gedrag tonen ten tijde van crisis (Wooten & James, 2008). Een risicomijdende leider zou werknemers middels specifieke doelen sturen naar incrementele innovaties. Het tegenovergestelde heeft plaatsgevonden om twee redenen: ten eerste namen leidinggevendenden meer risico's dan normaal. Ze gaven als reden dat er een kritische situatie zonder menig alternatieven bestond tijdens de coronacrisis. Een oplossing voor het probleem bedenken was de risico voor mogelijke mislukking van het innovatieproduct waard. Ten tweede werden brede doelstellingen gesteld en geen specifieke doelstellingen, hierdoor werden werknemers niet naar incrementele innovaties gestuurd.

Hunter en Cushenbury (2011) constateren dat tijdens de economische crisis van 2008 op innovatie bezuinigd werd. Dat is tijdens de coronacrisis niet gebeurd. Het budget voor innovatie werd juist verhoogd. Zo was het budget voor enkele innovaties onbeperkt. Dit gebeurde wegens verscheidene redenen. De respondenten vertellen dat tijdens een crisis alles vloeibaar is en dat activiteiten die normaal fysiek gebeuren, digitaal plaatsvonden, waardoor er meer geld beschikbaar voor innovatie was. De werknemers hadden de beschikking over meer dan voldoende financiële middelen, als consequentie konden zij meer experimenteren en werd de ontwikkeling van de innovatie eenvoudiger.

Ondanks het tijdsgebrek tijdens de coronacrisis vonden trainingen over het gebruik van de innovaties plaats. Damanpour en Evan (1984) menen dat trainingen noodzakelijk zijn, aangezien werknemers in staat moeten zijn de innovatie te gebruiken. Respondenten gaven meerdere argumenten voor het belang van trainingen. Zo leren werknemers hoe zij de innovatie juist gebruiken en leren zij over de redenen voor de ontwikkeling van het innovatieproduct. Daarom hebben trainingen toch plaatsgevonden.

De werknemers vroegen niet om inhoudelijke en technische inbreng van hun leidinggevendenden tijdens het innovatieproces. Zij menen dat feedback leveren niet de taak is van leiders. Daarbij hoeven leiders geen feedback te geven, omdat elk innovatieteam ontwikkelaars met technische expertise bevatten die feedback geven. Dit is niet in lijn met de bevindingen van Mumford en Hunter (2005) waaruit blijkt dat werknemers vragen om inhoudelijke en technische inbreng.

Enkele bevindingen van dit onderzoek verschillen van de huidige theorie. De literatuur toonde aan dat organisaties bezuinigen ten tijde van crisis en dat werknemers behoefte aan inhoudelijke en technische feedback hebben. Ook was uit de theorie te herleiden dat leiders risicomijdend worden. De bevindingen van dit onderzoek illustreren dat het budget verhoogd werd tijdens de crisis. Daarbij vroegen werknemers niet om inhoudelijke of technische inbreng van leidinggevendenden. Ook namen leiders meer risico's tijdens de coronacrisis. Deze bevindingen kunnen interessant voor vervolgonderzoek zijn. Er wordt nader ingegaan op het budget in het aanbevelingen gedeelte van de conclusie.

Gedurende dit onderzoek zijn theoretische keuzes gemaakt die invloed hadden op de inhoud. Zo werd gekozen voornamelijk literatuur te benutten uit de bedrijfswereld. Er werd aan de hand van literatuur uit de bedrijfswereld beschreven dat leiders tijdens een crisis de neiging hebben risicomijdend te worden. Uit verschillende psychologische literatuur blijkt dat mensen meer risico's tijdens een crisis nemen. Zo veronderstellen Tsai en Zeng (2021) dat mensen die getroffen werden door de economische gevolgen van COVID-19 meer risico's namen dan mensen die geen negatieve gevolgen door de crisis ervaarden. Daarnaast namen enkele mensen geen risico beperkende maatregelen tijdens de crisis, omdat zij de crisis niet als zeer risicovol zagen (Joslyn et al., 2021). Uiteraard is het niet mogelijk om alle literatuur te verkennen. Het is echter niet ondenkbaar dat het theoretisch kader er anders uit had gezien, als psychologische literatuur gebruikt was. Daarom heeft de keuze om voornamelijk theorie uit de bedrijfswereld te gebruiken invloed op het theoretisch kader gehad.

5.2.2 Reflectie op de methodologie

De operationalisering van het concept 'niet-generieke beloning en erkenning' vond niet plaats. Aan het eind van de dataverzameling werd het deel over beloningen en erkenning in het theoretisch kader verbeterd door een stuk over niet-generieke beloningen en erkenning toe te voegen. Dit had gevolgen voor de operationalisering. In de operationalisering was beloningen eerst geoperationaliseerd met de dimensies 'extrinsieke en intrinsieke beloning'. Niet-generieke beloningen was niet geoperationaliseerd, omdat het geen concept in het theoretisch kader was. Tijdens de data-analyse zijn niet-generieke beloningen en erkenning niet gecodeerd. De dataverzameling en data-analyse vonden gelijktijdig plaats. Elk interview werd kort nadat het plaatsvond geanalyseerd. Er was ook een begin gemaakt aan het op papier zetten van de bevinden. Aangezien bijna alle interviews waren geanalyseerd en al een begin was gemaakt aan de bevindingen, was het vanwege de tijdsdruk niet mogelijk niet-generieke beloningen te operationaliseren. Dankzij het deel over niet-generieke beloningen in het theoretisch kader kon toch geïdentificeerd worden welke beloningen onder niet-generieke beloning vallen. Het niet-operationaliseren van het concept schaadt de interne validiteit, aangezien het discutabel is of niet-generieke beloningen goed onderzocht zijn. Bij herhaling van het onderzoek, moet het concept wel geoperationaliseerd worden.

De *purposeful sampling* strategie werd benut om respondenten te selecteren. De volgende twee criteria werden gehanteerd: de ambtenaar nam deel aan het innovatieproces tijdens de coronacrisis en hij nam voorafgaande de coronacrisis deel aan een innovatieproces. Deze criteria bleken te algemeen te zijn. Er werd rekening mee gehouden dat innovatieteams uit meerdere personen bestonden, waarin ieder persoon een eigen rol heeft. De grootte van de innovatieteams werd vooraf de dataverzameling onderschat. Er werd verwacht dat de teams zouden bestaan uit ongeveer tien personen die meerdere taken hebben. Alle

onderzochte innovaties hadden minimaal een team van twintig personen, vaak had een persoon slechts één taak. Zo ging de ene persoon enkel over de trainingen en ging de ander persoon over het technisch aspect. Doordat de innovatieteams groter dan verwacht waren en de criteria algemeen waren, zijn er respondenten geïnterviewd die eigenlijk niet geïnterviewd hadden moesten worden, omdat ze een taak hadden die niet relevant voor dit onderzoek was. Zo was een respondent vooral betrokken bij de inkoop van materiaal en had die weinig kennis over de doelstelling en budget. Het volgende criterium zou bij herhaling van dit onderzoek toegevoegd moeten worden; de respondent heeft kennis over het budget, doelstelling, beloningen of technische deel van de innovatie.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Vervolgonderzoek

De gebruikte bedrijfskundige literatuur liet zien dat het aantal innovaties waarschijnlijk ten tijde van crisis afneemt. Zo werd er tijdens de economische crisis bezuinigd op innovaties en hebben leiders de neiging risicomijdend te worden in tijden van crisis. Desondanks bleek in Gemeente Rotterdam het tegenovergestelde te gebeuren. Meer budget werd voor innovaties vrijgemaakt en leidinggevend namen juist meer risico's. Er kunnen redenen zijn voor het contrast tussen de private en publieke sector. Zo zijn winst en omzet belangrijker in de private sector dan de publieke sector. In de publieke sector is ten alle tijden de dienstverlening naar de klant erg belangrijk. Wellicht zijn er andere redenen voor het verschil van het budget in de private- en publieke sector. Daarom kan een vervolgonderzoek gaan over de redenen voor de verschillende behandeling van innovatie in de private- en publieke sector. Het vervolgonderzoek zou aan de hand van een vergelijkend kwalitatief onderzoek gedaan kunnen worden. Hierin worden de leiderschapsactiviteiten en innovatieprocessen in bedrijven vergeleken met die in overheden.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is een kwantitatief onderzoek naar de invloed van leiderschapsactiviteiten op innovatie in tijden van crisis. Met dit onderzoek is meer inzicht verkregen over de manier waarop leiderschapsactiviteiten innovatie beïnvloeden. De bevindingen uit deze studie zijn echter enkel toepasselijk voor Gemeente Rotterdam. Het is derhalve interessant te onderzoeken of de leiderschapsactiviteiten in andere overheidsinstanties dezelfde gevolgen hebben.

5.3.2 Praktische aanbevelingen

Normaliter vinden trainingen plaats voor de lancering van technologische innovaties. Tijdens de coronacrisis was dit niet mogelijk wegens tijdsgebrek. In plaats van voor de lancering, gebeurden trainingen tijdens de lancering. Werknemers zochten zelf uit op welke manier de innovatie werken. Dit heeft in het algemeen goed gewerkt. Uitgebreide trainingen vooraf de implementatie zijn wellicht niet ten alle tijden nodig. Soms is het genoeg werknemers te

trainen, terwijl ze de innovatie gebruiken. Dit is uiteraard afhankelijk van de moeilijkheidsgraad van de innovatie en de gevolgen van het gebruik ervan. Bij sommige technologische innovaties zijn trainingen vooraf lancering essentieel. Indien de innovatie niet complex is en fouten van het gebruik niet funest zijn, is het wellicht verstandig werknemers *on the job* te trainen.

De coronacrisis liet zien dat werknemers innovatieve oplossingen bedenken zodra zij vrijheid krijgen. Ze kregen vrijheid middels brede doelstellingen met weinig kaders. Een oorzaak of gevolg hiervan was meer resultaatgericht werken. Dat wil zeggen dat het behalen van het doel belangrijker werd dan de manier waarop het doel behaald werd. Bij bepaalde problemen is het noodzakelijk met creatieve oplossingen te komen. Het zou kunnen dat veroorzaakte problemen van de energietransitie of klimaatcrisis creatieve oplossingen vereisen. Wanneer dit het geval is, is het stellen van brede doelstellingen en resultaatgericht werken een bewezen manier creativiteit en innovatief gedrag van werknemers te stimuleren.

De laatste aanbeveling heeft te maken met de snelheid van het innovatieproces. Tijdens een crisis kan het nodig zijn snel met oplossingen te komen. Dit was bij de coronacrisis het geval en is wellicht tijdens de energietransitie en klimaatcrisis ook belangrijk. Het vergroten van het budget versnelt het innovatieproces blijkt uit de empirische bevinden. Echter is het soms niet mogelijk het budget te verhogen. Tijdens de coronacrisis werden problemen omtrent het budget achteraf behandeld. Bij de volgende crisissen zou op dezelfde wijze omgegaan kunnen worden met het budget, zodat het innovatieproces snel kan verlopen. De omgang met het budget kan georganiseerd worden. Vooraf het innovatieproces moet een schatting worden gemaakt van de kosten die naar verwachting gemaakt zullen worden. Aan het eind van het innovatieproces worden de schatting en daadwerkelijke kosten met elkaar vergeleken. Zodra de werkelijke kosten aanzienlijk hoger liggen dan de schatting, moeten de ontwikkelaars van de innovatie het verschil in kosten verantwoorden. Het kan namelijk verleidelijk zijn onnodige kosten te maken, omdat er een beschikking over een onbeperkt budget is. Deze maatregel voorkomt mogelijk onverantwoordelijk gedrag.

Literatuurlijst

- Am, B., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. McKinsey & Company. Verkregen van, <https://technologyleaders.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/Innovation-in-a-crisis-Why-it-is-more-critical-than-ever.pdf>
- Bason, C. (2015). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy press.
- Behn, R. D. (1995). Creating an innovative organization: Ten hints for involving frontline workers. *State & Local Government Review*, 27(3). 221-234.
- Bellone, C.J., and G.F. Goerl. (1992). Reconciling public entrepreneurship and democracy, *Public Administration Review*, 52(120), 130–134.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector Linking Capacity and Leadership*. Palgrave Macmillan.
- Bessant, J. R. (2003). *High-involvement innovation: Building and sustaining competitive advantage through continuous change*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Bessant, J., Rush, H., Trifilova, A., (2015). Crisis-driven innovation: the case of humanitarian innovation. *International journal of innovation management*. 19(6), 1–17. <https://doi.org/10.1142/S1363919615400149>
- Bloch, C., & Bugge, M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27, 133-145. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>
- Boin, A., (2009). The new world of crises and crisis management: implications for policymaking and research. *Review of Policy Research*, 26(4), 367–377. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2009.00389.x>
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Fourth Edition. London, UK: Sage.
- Dahlke, J., Bogner, K., Becker, M., Schlaile, M. P., Pyka, A., & Ebersberger, B. (2021). Crisis-driven innovation and fundamental human needs: A typological framework of rapid-response COVID-19 innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120799>
- Damanpour, F. (1983). *Technical Versus Administrative Rates of Organizational Innovation: A Study of "organizational Lag"*.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants

- and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
<https://doi.org/10.5465/256406>.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 29(3), 392-409.
<https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mup031>.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management studies*, 26(6), 587-602. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438. <https://doi.org/10.1037/a0012716>.
- Friedrich, T. L., Mumford, M. D., Vessey, B., Beeler, C. K., & Eubanks, D. L. (2010). Leading for Innovation: Reevaluating Leader Influences on Innovation with Regard to Innovation Type and Complexity. *International Studies of Management & Organization*, 40(2), 6–29.
- Gemeente Rotterdam. (2022). *Sterker door nieuwe ideeën!* Verkregen van,
<https://sterkerdoorideeen.rotterdam.nl/>
- Geurts, A., Geerdink, T., & Sprenkeling, M. (2022). Accelerated innovation in crises: The role of collaboration in the development of alternative ventilators during the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101923>
- Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge university press.
- Greenpeace. (2022). *De klimaatcrisis: het probleem*. Verkregen van,
<https://www.greenpeace.org/nl/klimaatverandering/42032/de-klimaatcrisis-wat-is-het-probleem/>
- Guderian, C. C., Bican, P. M., Riar, F. J., & Chattopadhyay, S. (2021). Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID-19

- pandemic. *R&D Management*, 51(2), 223-239. <https://doi.org/10.1111/radm.12447>.
- 't Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave.
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265. <https://doi.org/10.1177/1523422311424263>.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L., & Friedrich, T. (2012). Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor. *Human resource management review*, 22(4), 303-322. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.01.001>.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Joslyn, S., Savelli, S., Duarte, H. A., Burgeno, J., Qin, C., Han, J. H., & Gulacsik, G. (2021). COVID-19: Risk perception, risk communication, and behavioral intentions. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 27(4), 599. <https://doi.org/10.1037/xap0000398>
- Lacerda, T. C. (2018). Crisis leadership in economic recession: A three-barrier approach to offset external constraints. *Business Horizons*, 62(2), 185-197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.005>
- Lieberson, S. (2000). *Small N's and big conclusions: An examination of the reasoning in comparative studies based on a small number of cases*. In R. Gomm, M.Hammersley, & P. Foster (Eds.), *Case study method*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2021). *Innovatie barometer overheid 2021*. Verkregen van, <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/innovatie-barometer-overheid-2021/>
- Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*, 4, 11–73. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04001-4](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04001-4).
- NRC. (2022). *Energiecrisis toont: Nederland leeft al te lang boven zijn stand*. Verkregen van, <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/06/03/energiecrisis-toont-nederland-leeft-al-telang-boven-zijn-stand-a4132190>
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Rijksoverheid. (2020). *Een betere overheid voor burgers en bedrijven*. Verkregen van, <https://www.rijksfinancien.nl/bmh/bmh-13-een-betere-overheid-richting-burgers-en-bedrijven.pdf>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005) *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

- Tsai, C. I., & Zeng, Y. (2021). Risky but alluring: Severe COVID-19 pandemic influence increases risk taking. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 27(4), 679–694. <https://doi.org/10.1037/xap0000380>
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- United Nations. (2017). *Innovation in the public sector*. Verkregen van, https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2021). *De digitale balie: oogcontact maakt echt het verschil*. Verkregen van, <https://vng.nl/praktijkvoorbeelden/de-digitale-balie-oogcontact-maakt-echt-het-verschil>
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>.

Bijlage 1.A: Vragenlijst voor werknemers

Innovatie

Kunt u iets vertellen over de innovatie waarmee u zich bezighield?

Wat was uw rol binnen het innovatieproces?

Leiderschap

Kunt u iets zeggen over de rol van uw leidinggevende in de ontwikkeling van de innovatie?

Doelen.

Kunt u iets vertellen over de manier waarop uw leidinggevende richting gaf aan de ontwikkeling van de innovatie?

Wat voor eisen waren vooraf door de leidinggevende gesteld waar de innovatie aan moest voldoen?

Wat was de mate van vrijheid om af te wijken van deze eisen?

Kunt u iets vertellen over de mate van vrijheid die u genoot voor de crisis?

Hoeveel ruimte had u om te experimenteren tijdens de coronacrisis?

In hoeverre was u bereid risico's te nemen tijdens de coronacrisis?

Hoeveel ruimte was er om af te wijken van regels tijdens de coronacrisis? Hoe verschilt dit met voor de coronacrisis?

Allocatie middelen

Financiële middelen

Wat was het budget voor de innovatie?

Hoe heeft het budget tijdens het innovatieproces zich ontwikkeld?

In hoeverre had u het vertrouwen dat u genoeg financiële middelen zou krijgen om een (diensten, product, technologische) innovatie te starten tijdens de coronacrisis?

In hoeverre had u het vertrouwen dat u genoeg financiële middelen zou krijgen om een (diensten, product, technologische) innovatie te starten voor de coronacrisis?

In hoeverre gaf het budget de ruimte om te experimenteren tijdens de crisis?

Tijd

In hoeverre stelde de leidinggevende een deadline voor het ontwikkelen van de innovatie?

Wat vindt u van de tijd die u kreeg om de innovatie te ontwikkelen?

In hoeverre konden trainingen plaatsvinden zodat werknemers wisten hoe zij de innovatie moesten gebruiken?

Hoe belangrijk waren de trainingen voor implementatie voor de innovatie?

Beloning en erkenning

Hoe werd u beloond voor het werken aan de innovatie?

Wat is de impact van een beloning op uw motivatie om innovaties te starten?

In hoeverre wordt u gewaardeerd wanneer u innoveert?

Wat is de impact van waardering op uw motivatie om een innovatie te starten?

Hoe belangrijk waren een beloning en erkenning voor de coronacrisis?

Technische expertise

Hoe was de leidinggevende actief betrokken bij het innovatieproces?

Hoe hielp de leidinggevende met de ontwikkeling van de innovatie?

In hoeverre kwam de leidinggevende met oplossingen voor problemen tijdens het innovatieproces?

In hoeverre vroeg je naar input van de leider aan de beginfase van de ontwikkeling van de innovatie?

Waarom heeft u wel of geen behoefte aan technische inbreng van de leidinggevende?

Bijlage 1.B: Vragenlijst voor leidinggevenden Innovatie

Kunt u iets vertellen over de innovatie waarmee u zich bezighield?

Wat was uw rol binnen het innovatieproces?

Doelen

Kunt u iets vertellen over de manier waarop u richting gaf aan werknemers tijdens de ontwikkeling van de innovatie?

Wat voor eisen waren door u vooraf gesteld waar de innovatie aan moest voldoen?

Wat was de mate van vrijheid die de werknemers hadden om af te wijken van deze eisen?

Hoeveel vrijheid gaf u werknemers voor de coronacrisis met betrekking tot innovaties?

Op welke manier ging u om met risico's tijdens de coronacrisis?

Hoeveel ruimte gaf u om af te wijken van regels tijdens de coronacrisis? Hoe verschilt dit met voor de coronacrisis?

Hoe werd omgegaan met fouten als nieuwe oplossingen werden uitgetest?

Allocatie middelen

Financiële middelen

Wat was het budget voor de innovatie?

In hoeverre bepaalde u het budget?

Hoe heeft het budget tijdens het innovatieproces zich ontwikkeld? Waarom vond deze ontwikkeling plaats?

In hoeverre kon u werknemers de hoeveelheid financiële middelen geven waar zij om vroegen?

In hoeverre kon u werknemers de hoeveelheid financiële middelen geven waar zij om vroegen voor de coronacrisis?

Wat was de impact van het budget op het soort innovatie dat werknemers konden ontwikkelen (compleet nieuw of al bestaand)?

Tijd

In hoeverre stelde u een deadline voor het ontwikkelen van de innovatie?

Hoeveel tijd kregen werknemers beschikbaar om innovaties te ontwikkelen voor de coronacrisis?

In hoeverre konden trainingen plaatsvinden zodat werknemers wisten hoe zij de innovatie moesten gebruiken?

Hoe had de training (of geen training) impact op de implementatie van de innovatie?

Beloning en erkenning

Hoe worden werknemers beloond voor het ontwikkelen van innovaties?

Wat is volgens u het effect van beloningen op de motivatie van werknemers om innovaties te starten?

Hoe toont u waardering wanneer een werknemer een innovatie start?

Wat is de impact van waardering op de motivatie van werknemers om een innovatie te starten?

Hoe belangrijk zijn beloningen en erkenning tijdens en voor de coronacrisis?

Technische expertise

In hoeverre was u actief betrokken bij het innovatieproces?

Hoe hielp de u met de ontwikkeling van de innovatie?

Met welke oplossingen kwam u voor problemen tijdens het innovatieproces?

		<ul style="list-style-type: none"> - Training voor werknemers - Impact tijdsdruk op kwaliteit innovatie - Voldoende tijd
Beloning en erkenning	<p>Intrinsieke beloning</p> <p>Financiële beloning</p> <p>Erkenning</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intrinsieke beloning - Gevolg beloning op motivatie om innovatie te starten - Vertrouwen - Extrinsieke beloning - Waardering - Compliment
Technische expertise	Input van leider	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid leider - Inbreng van leidinggevende - Leider helpt met ontwikkeling innovatie - Persoon voor technische expertise - Noodzaak technische expertise leider
Initiatie		<ul style="list-style-type: none"> - Urgentiegevoel leidinggevende - Snelheid ontwikkeling innovatie - Eerste ideeën voor innovatie

		<ul style="list-style-type: none"> - Start van ontwikkeling innovatie - Probleem situatie - Type innovatie
Implementatie		<ul style="list-style-type: none"> - Eerste versie innovatie verbeteren - Innovatie door blijven ontwikkelen - Makkelijker innovatie doorvoeren - Training voor werknemers - Wijziging innovatie
Casus		<ul style="list-style-type: none"> - Mijn Rotterdam -Tozo - Digitale balie
Overig		<ul style="list-style-type: none"> - Breken van regels - Betrouwbaar, rechtszekerheid, voorspelbaar - Rol leidinggevende - Ruimte om fouten te maken - Ruimte voor creatieve ideeën

Bijlage 3: Achtergrond kenmerken respondenten

Pseudoniem	Cluster	Innovatie
Jackie	Werk en inkomen/dienstverlening	Digitale balie
Emily	Werk en inkomen	Coronaloket
Edward	Dienstverlening	Digitale balie
Esther	Dienstverlening	Digitale balie
Ronald	Werk en inkomen/dienstverlening	Digitale balie
Jennifer	Dienstverlening	Mijn Rotterdam
Jacob	Dienstverlening	Digitale balie
Anne (Afdelingshoofd)	Dienstverlening	Digitale balie/mijn Rotterdam
Daisy	Dienstverlening	Registratie dashboards
Bert (Afdelingshoofd)	Werk en Inkomen	Tozo
Megan	Dienstverlening	Mijn Rotterdam
Rob	Werk en inkomen	Tozo
Stefanie	Dienstverlening	Mijn Rotterdam
Ruben	Werk en inkomen	Tozo
Vincent (Teammanager)	Werk en Inkomen	Tozo