



LEIDINGGEVEN AAN INNOVATIE IN DE PUBLIEKE SECTOR

Stephan Dorsman

LEIDERSCHAP

De burger verwacht steeds meer van de overheid. Maar die komt middelen tekort. Het antwoord voor de overheid is: innoveren. Verslag van een onderzoek naar de invloed van leidinggevers op innovatie, en praktische tips voor leidinggevers om innovatie in hun organisatie te stimuleren.

De laatste jaren worden publieke organisaties geconfronteerd met grote uitdagingen. Als gevolg van de economische crisis moesten overheden aan de ene kant fors bezuinigen – in 2016 en 2017 moesten overheden in Nederland uitkomen met ongeveer 28 miljard euro minder. Aan de andere kant worden aan publieke organisaties steeds meer eisen gesteld. De berichtgeving in kranten als *NRC Handelsblad* of *Trouw* wijst op een toenemende behoefte aan transparantie. Overheden worden geacht helder te laten zien waaraan en hoe ze het belastinggeld besteden – de burger wil ‘waar’ voor zijn geld. Kortom, van overheden wordt verwacht dat ze steeds beter gaan presteren, maar ze krijgen daarvoor minder (financiële) middelen tot hun beschikking.

Verschillende onderzoeken hebben in het verleden laten zien dat innovatie een mogelijke manier is om met deze spanning om te gaan (Osborne & Brown, 2011). Zo stellen Bysted & Hansen (2015: 699) dat meer innovatie van groot belang is voor publieke organisaties, omdat

het een antwoord kan bieden op bezuinigingen en maatschappelijke problemen. Denk bijvoorbeeld eens aan de digitale dienstverlening van de Belastingdienst de afgelopen jaren. Digitale dienstverlening heeft het mogelijk gemaakt dat de burger veel sneller zijn belastingaangifte kan doen. Vanuit dit perspectief wordt innovatie vaak beschouwd als een ‘magisch concept’: het biedt voor talloze problemen ogenschijnlijk een oplossing.

Publieke organisaties staan echter niet bekend om hun innovatief vermogen (Damanpour & Schneider, 2009). De literatuur maakt duidelijk dat er talloze factoren zijn die innovaties kunnen beïnvloeden, zoals de organisatiestructuur, ontwikkelingen in de omgeving en de beschikking over voldoende vakken (De Vries e.a., 2016).

In dit artikel wordt de rol van leiderschap bij innovatie onderzocht. Leiderschap wordt over het algemeen beschouwd als één van de meest invloedrijke factoren die van invloed zijn op innovatie. Allereerst hebben leiding-

gevend en de potentie om oude patronen te doorbreken (Bekkers e.a., 2011), bijvoorbeeld door traditionele overlegstructuren ter discussie te stellen. Daarnaast heeft onderzoek ook duidelijk gemaakt dat medewerkers die van hun leidinggevende de nodige vrijheid krijgen in hun werk daardoor worden uitgedaagd om te innoveren (Dorsman, 2017). Tot slot is ook aangetoond dat leidinggevend en die een inspirerende visie uitdragen – die duidelijk maken waar de organisatie voor staat – medewerkers stimuleren om met nieuwe ideeën en werkwijzen te komen (Elkins & Keller, 2003).

Veel studies naar de relatie tussen leiderschap en innovatie zijn uitgevoerd in de private sector. Maar een klein aantal onderzoeken is gericht op de publieke sector. Omdat overheden genooddakt worden te innoveren, is het van groot belang deze relatie te onderzoeken in de publieke sector. De publieke sector heeft te maken met andere uitgangspunten en doelstellingen dan de private sector. Een voorbeeld hiervan is dat organisaties in de private sector in principe altijd een winst-oogmerk hebben, terwijl publieke organisaties veel meer gericht zijn op het leveren van diensten zonder winst-oogmerk, zoals het afgeven van een paspoort. Vanwege verschillen tussen de private en publieke sector is de verwachting dat publieke leiders een andere rol spelen bij innovatie dan leidinggevend en in de private sector (Dorsman, 2017). Hoewel er sinds een aantal jaren steeds meer aandacht is in de literatuur voor de werking en sturing van overheden, is er nog steeds veel onbekend over de manier waarop leidinggevend en in publieke organisaties hun rol precies invullen, wat innovatie precies betekent in de publieke sector, en hoe leidinggevend en innovatie kunnen versterken.

Het doel van dit artikel is dan ook om meer inzicht te geven in de rol die leiderschap speelt bij innovatie in de publieke sector; op deze manier draagt dit artikel, gebaseerd op een grootschalig onderzoek uitgevoerd bij het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), bij aan een overheid die beter weet in te spelen op de hedendaagse eisen uit de maatschappij.

Het artikel geeft professionals, adviseurs en leidinggevend en in de publieke sector ook praktische ‘tools’ waarmee zij innovatie kunnen stimuleren. Ook voor managers in de private sector kunnen deze ‘tools’ interessant zijn.

DE BELANGRIJKSTE CONCEPTEN VAN HET ONDERZOEK

De meest gebruikte definitie van innovatie verwijst naar de eerste pogingen om een nieuw idee, nieuwe praktijk of nieuw object te introduceren in een organisatie (Rogers, 2013). Een voorbeeld van een innovatie bij het UWV is dat een medewerker bedenkt hoe de organisatie kan bereiken dat een klant altijd binnen de vastgestelde twee uur wordt teruggebeld (door de hoge werkdruk lukt dat nu soms niet). In die zin is innovatie iets anders dan verandering: bij innovatie ligt de nadruk op ‘het nieuwe’, bij verandering is dat niet altijd het geval.

In dit artikel worden twee antecedenten van innovatie onderzocht. Allereerst een innovatief organisatieklimaat. Een innovatief organisatieklimaat wordt hierbij gedefinieerd als de gewenste praktijken, procedures en gedragingen die kunnen resulteren in nieuwe ideeën, processen of uitkomsten (Dorsman, 2017). Aange-toond is dat de beelden over de organisatie die leven onder medewerkers van invloed zijn op de wijze waarop innovaties tot stand komen. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld het gevoel hebben dat ze fouten mogen maken in hun werk en risico’s durven te nemen, stijgt de kans dat er nieuwe ideeën of praktijken worden geïntroduceerd. Het tweede antecedent dat in dit artikel wordt bekeken, is dat van de innovatieprestaties: de daadwerkelijke introductie van nieuwe ideeën, nieuwe praktijken of nieuwe objecten door de organisatie, verschillende afdelingen van de organisatie of de medewerkers (Somech, 2006). Het is interessant om innovatieprestaties te onderzoeken, omdat hoge innovatieprestaties het functioneren van de organisatie kunnen verbeteren (De Vries e.a., 2016).

LEIDINGGEVEND EN DIE BENADrukKEN DAT HET BELANGRIJK IS OM OVERHEIDSREGELS TE VOLGEN, STIMULEREN LAAGOPGELEIDE TEAMS OM MET NIEUWE IDEEën, PRODUCTEN EN PROCESSEN AAN DE SLAG TE GAAN

Leiderschap wordt op veel verschillende manieren gedefinieerd. In een aantal definities worden bijvoorbeeld de vaardigheden (*skills*) van de leider centraal gesteld (Bass & Bass, 2008). Een leider wordt bijvoorbeeld gekenmerkt door overtuigingskracht, het nemen van regie en kunnen coachen van medewerkers. In dit artikel wordt leiderschap gezien als datgene wat leiders daadwerkelijk doen om innovatie op de werkvloer te bevorderen. Dit past bij een meer gedragskundige benadering van leiderschap, omdat de focus is gericht op concrete activiteiten van leidinggevers.

In dit artikel zal nadrukkelijk stilgestaan worden bij regelgeoriënteerd leiderschap en dienend leiderschap. Regelgeoriënteerd leiderschap betekent dat leidinggevers heel nadrukkelijk toelichten waarom het belangrijk is dat de regels, wetten en procedures van de overheid nauwkeurig worden opgevolgd (Tummers & Knies, 2016). Daarnaast worden er veel verschillende kenmerken beschreven van dienend leiderschap, zoals vergevingsgezindheid tegenover medewerkers. Echter, het meest prominente kenmerk van dienend leiderschap is dat het belang van medewerkers boven het eigen belang

wordt gesteld (Van Dierendonck, 2011). Daarom wordt in dit artikel beargumenteerd dat dienend leiderschap vooral inhoudt dat leidinggevers hun medewerkers voortdurend willen helpen, ondersteunen en faciliteren, om hen zo in staat te stellen optimaal hun werk te doen.

In veel onderzoeken is gebleken dat hetgeen de leidinggevende doet, wordt beïnvloed door het specifieke niveau in de organisatie waarop hij of zij leiding geeft (Dorsman, 2017). Leidinggevers op het hoogste niveau van een organisatie zijn vaak veel meer bezig met het uitdragen van de visie van de organisatie, en daardoor te fungeren als het boegbeeld van de organisatie. Leidinggevers op het laagste niveau van een organisatie zijn meer gericht op het coachen, helpen en direct aansturen van medewerkers. Omdat de invulling van leiderschap dus afhankelijk is van het betreffende organisatieniveau, worden in dit artikel drie verschillende niveaus behandeld: het hoogste, middelste en laagste niveau van de organisatie.

De tabel in figuur 1 laat zien welke activiteiten van leidinggevers en antecedenten van innovatie worden bestudeerd op een specifiek organisatieniveau.

FIGUUR 1. LEIDERSCHAP EN INNOVATIE OP VERSCHILLENDE ORGANISATIELEVELS

Organisatieniveau	Leiderschapsactiviteiten	Antecedent van innovatie
Hoogste organisatieniveau (divisies en districten)	In kaart brengen van de externe omgeving Strategische planning Verwoorden van de missie en visie van de organisatie Netwerken en samenwerken Uitoefenen van algemene managementtaken Nemen van besluiten Uitvoeren en beheersen van organisatieveranderingen	Innovatief organisatieklimaat (bijvoorbeeld risico's nemen en fouten mogen maken)
Middelste organisatieniveau (teams)	Aanmoedigen om taken uit te voeren in lijn met overheidsregels, -wetten en -procedures (regelgeoriënteerd leiderschap)	Innovatieprestaties (bijvoorbeeld een team dat een nieuw businessmodel ontwikkelt)
Laagste organisatieniveau (medewerkers in de uitvoering)	Voorzien in de behoefte van anderen en hen helpen bij persoonlijke ontwikkeling (dienend leiderschap)	Innovatieprestaties (bijvoorbeeld een medewerker die een nieuw product bedenkt)

BELANGRIJKSTE ONDERZOEKSMETHODEN

In het onderzoek werden drie leidinggevende niveaus bekeken bij het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), een organisatie met achttienduizend medewerkers die uitkeringen op basis van werknemersverzekeringen, zoals een werkloosheidsuitkering, beschikbaar stelt en uitkeert.

De rol van topmanagers bij een innovatief organisatieklimaat

Voor het onderzoek naar het hoogste organisatieniveau van het UWV is een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd: in 2014 werden ongeveer twintig verschillende interviews gehouden met topmanagers (divisiedirecteuren, districtsmanagers of andere hooggeplaatste managers) van het UWV om te verkennen welke leiderschapsactiviteiten van topmanagers bevorderlijk zijn voor een innovatief organisatieklimaat.

De rol van teammanagers bij innovatieprestaties van teams

Voor het middelste organisatieniveau van het UWV, het teamniveau, werden kwantitatieve onderzoeksmethoden toegepast. Begin 2015 werd onder vijfduizend medewerkers van het UWV online een vragenlijst uitgezet over het leiderschap van hun directe leidinggevers. Ook kregen ongeveer driehonderdvijftig teammanagers van het UWV in het voorjaar van 2015 online een vragenlijst voorgelegd om de innovatieprestaties van teams te meten. Op basis van deze twee vragenlijsten is geanalyseerd welke rol regelgeoriënteerd leiderschap van teammanagers speelt bij de innovatieprestaties van teams.

De rol van direct leidinggevers bij innovatieprestaties van medewerkers

Ook voor het laagste organisatieniveau van het UWV zijn kwantitatieve onderzoeksmethoden gehanteerd. Begin 2015 werd vijfduizend medewerkers van het UWV door middel van een online-enquête gevraagd om het leiderschap van hun direct leidinggevers te beschrijven. Vervolgens is in het voorjaar van 2015 aan ongeveer driehonderdvijftig direct leidinggevers van het UWV de vraag voorgelegd hoe zij de innovatieprestaties van hun medewerkers beoordeelden, dit om onder direct leidinggevers te analyseren welke rol dienend leiderschap

speelt bij de innovatieprestaties van medewerkers.

In de volgende paragrafen worden achtereenvolgens de belangrijkste uitkomsten van de drie verschillende studies beknopt behandeld. Daarna worden ter afsluiting enkele adviezen voorgesteld aan respectievelijk topmanagers, teammanagers en direct leidinggevers.

DE ROL VAN TOPMANAGERS BIJ EEN INNOVATIEF ORGANISATIEKLIMAAT

De doelstelling van deze deelstudie was om te verkennen welke rol het leiderschap van topmanagers speelt bij een innovatief organisatieklimaat. De uitkomsten van de voor dit doel afgenomen interviews laten allereerst zien dat het leiderschap van topmanagers een innovatief organisatieklimaat kan stimuleren door middel van programma's die tot doel hebben het innovatievermogen actief te ondersteunen. Zo zegt een topmanager: 'We hebben een duidelijke visie geformuleerd voor hoe we ons de komende jaren willen ontwikkelen. Deze visie houdt in dat we voortdurend moeten vernieuwen, verbeteren en leren van onze fouten. Het is belangrijk dat onze medewerkers zich herkennen in deze visie. Voor mijn rol als manager is het noodzakelijk dat ik er voor zorg en het mogelijk maak dat onze medewerkers zich ontwikkelen in lijn met deze visie.'

Daarnaast geven de resultaten aan dat het voor topmanagers belangrijk is om het goede voorbeeld te geven – namelijk, dat zij laten zien dat zij medewerkers daadwerkelijk de ruimte en vrijheid geven om met nieuwe ideeën aan de slag te gaan. Dit soort voorbeeldgedrag bevordert een innovatief organisatieklimaat. Een topmanager stelt: 'Het zit vooral in je eigen voorbeeldgedrag. Dit is van cruciaal belang. Als ik als manager mijn medewerkers geen autonomie geef in hun werk, dan kan ik ook nooit van mijn medewerkers verwachten dat ze innovatief worden. Ik verwacht van het hele management dat ze een bepaald voorbeeldgedrag laten zien.'

Daarentegen laten de uitkomsten ook zien dat topmanagers een sterke behoefte hebben om medewerkers te monitoren en controleren. Een topmanager legt uit: 'En dat een bepaalde mate van sturing aanwezig is van mijn kant, daar ontkom je niet aan. Het gaat niet alleen maar om vrijheid geven en medewerkers ruimte bieden. Onze

organisatie heeft met een omgeving te maken die het niet toestaat dat mensen zomaar wat doen.’ Aansluitend hierop zegt een andere topmanager: ‘Onze medewerkers houd ik verantwoordelijk voor fouten die ze maken. Het is belangrijk dat onze organisatie dit soort controlemechanismen heeft.’ Het soort leiderschap dat uit deze laatste twee uitspraken van topmanagers blijkt, is tegenstrijdig met het geven van autonomie en vertrouwen aan medewerkers. Een innovatief organisatieklimaat wordt beperkt door het monitoren en controleren van medewerkers.

DE ROL VAN TEAMMANAGERS BIJ INNOVATIEPRESTATIES VAN TEAMS

In de tweede deelstudie is geanalyseerd welke rol regelgeoriënteerd leiderschap van teammanagers speelt bij de innovatieprestaties van teams. De statistische analyses van deze deelstudie laten zien dat het benadrukken van overheidsregels en -reguleringen door teammanagers – dus sterk regelgeoriënteerd leiderschap – een belangrijke rol speelt bij het verhogen van innovatieprestaties van laagopgeleide teams, maar niet bij het verhogen van innovatieprestaties van hoogopgeleide teams. Resultaten laten zien dat teammanagers die heel nadrukkelijk aan hun medewerkers uitleggen waarom het belangrijk is dat regels en procedures nauwkeurig worden nageleefd, er daarmee voor zorgen dat laagopgeleide teams meer gaan innoveren. Bij hoogopgeleide teams is dit effect niet geconstateerd. Het lijkt er dus op dat laagopgeleide teams overheidsregels en -reguleringen nodig hebben om kritisch naar hun werk te kijken en vervolgens na te gaan denken hoe het werk anders of beter kan worden gedaan. Een teammanager legt deze uitkomsten uit aan de hand van een voorbeeld: ‘Een aantal jaren terug werd de regel bij UWV dat klanten binnen twee uren teruggebeld moesten worden als er een dergelijk verzoek lag. In eerste instantie werd deze regel zodanig georganiseerd dat iedere medewerker binnen een team verantwoordelijk werd gehouden voor een bepaald aantal klanten. Dit betekent

dat een medewerker verantwoordelijk was om een klant terug te bellen binnen twee uren indien die klant op zijn of haar eigen lijst voorkwam. Echter, medewerkers kwamen er al snel achter dat het onmogelijk werd om een klant binnen twee uren terug te bellen als de verantwoordelijke medewerker voor die klant afwezig was vanwege ziekte of verlof. Daarom bedacht het team een nieuwe werkwijze. Deze nieuwe werkwijze houdt in dat alle terugbelverzoeken van klanten iedere twee uur verzameld worden door de teammanager en vervolgens verdeeld worden onder de aanwezige medewerkers. Op deze manier kan wel voldaan worden aan de regel dat klanten binnen twee uren teruggebeld moeten worden.’

Dit voorbeeld laat zien dat een regel – in dit geval klanten binnen twee uren terugbellen – heeft geresulteerd in een nieuwe werkwijze binnen een team, een innovatie.

DE ROL VAN DIRECT LEIDINGGEVENDEN BIJ INNOVATIEPRESTATIES VAN MEDEWERKERS

In de derde en laatste deelstudie werd bekeken hoe dienend leiderschap van direct leidinggevenden de innovatieprestaties van medewerkers beïnvloedt. De statistische analyses laten zien dat bepaalde aspecten van dienend leiderschap – medewerkers ondersteunen en faciliteren in hun werk – de innovatieprestaties van medewerkers verbeteren. Anders gezegd, leidinggeven die hun medewerkers vertrouwen geven, autonomie geven in hun werk en medewerkers voldoende informeren, zorgen ervoor dat medewerkers meer gaan innoveren. Een direct leidinggevende legt uit: ‘Ik vind het belangrijk dat medewerkers hun eigen werktijd mogen bepalen. De enige voorwaarde die ik stel, is dat er tussen bepaalde tijden voldoende bezetting moet zijn. Dat is het kader. Maar het is aan mijn medewerkers hoe ze dat verder invullen. Op deze manier geef ik mijn medewerkers vertrouwen, maar vooral ook de zeggenschap over hun eigen werkrooster.’

De uitkomsten van deze deelstudie laten echter ook zien dat andere kenmerken van dienend leiderschap geen in-

DOOR VERTROUWEN,
AUTONOMIE EN
INFORMATIE TE
GEVEN, KUNNEN
LEIDINGGEVENDEN
MEDEWERKERS
STIMULEREN OM MEER TE
INNOVEREN

vloed hebben op de innovatieprestaties van medewerkers. Vergevingsgezind zijn, de ‘menselijke maat’ toepassen, niet op de voorgrond treden en authentiek zijn, hebben geen effect op de mate waarin medewerkers innoveren. Een mogelijke verklaring voor deze niet-significantie-uitkomsten kan zijn dat er bij het UWV weinig tot geen aandacht is voor deze kenmerken van dienend leiderschap.

ADVIEZEN AAN TOPMANAGERS, TEAM-MANAGERS EN DIRECT LEIDINGGEVENDEN

Het onderzoek naar de rol van leiderschap bij innovatie in de publieke sector levert professionals, adviseurs en leidinggevendenden praktische ‘tools’ waarmee zij innovatie kunnen stimuleren op verschillende niveaus in de organisatie.

Advies aan topmanagers: ondersteun actief innovatieprogramma’s en toon voorbeeldgedrag

Topmanagers kunnen een innovatief organisatieklimaat stimuleren door programma’s op te zetten om innovatie actief te ondersteunen, en door zelf het goede voorbeeld te geven. Topmanagers kunnen echter ook een negatieve invloed uitoefenen op het innovatieklimaat in de organisatie, bijvoorbeeld door medewerkers te monitoren en te controleren. Dit laatste beperkt de voor een innovatief organisatieklimaat noodzakelijke vrijheid en autonomie van medewerkers.

Advies aan teammanagers: benadruk tegenover laagopgeleide teams het belang van regels en procedures

De tweede conclusie is dat een hoge mate van regelgeoriënteerd leiderschap de innovatieprestaties van laagopgeleide teams kan verbeteren. De resultaten van dit onder-

TABEL 2: HANDELINGSPERSPECTIEF VOOR LEIDINGGEVENDEN OM INNOVATIES TE STIMULEREN

WIE	WAT TE DOEN	CONCREET VOORBEELD
Topmanagers	Innovatieprogramma’s actief ondersteunen	Wekelijks de voordelen van een nieuwe klantbenadering toelichten aan alle medewerkers
	Voorbeeldgedrag tonen	Een medewerker een week de tijd geven om zelf een oplossing te bedenken voor een vervelend ICT-probleem
Teammanagers	Volgen van regels	Een medewerker duidelijk maken dat een klant altijd binnen twee uur moet worden teruggebeld
	Benadrukken van procedures	Een medewerker vertellen dat een nota altijd ter akkoord moet worden voorgelegd aan de directie
Direct leidinggevendenden	Voorzien in de persoonlijke behoefte	Het ontlasten van een medewerker die tegen een burn-out aanzit door deze tijdelijk minder werkzaamheden te geven
	Inzetten op persoonlijke ontwikkeling	Het aanbieden van een cursus ‘presentatievaardigheden’ aan een medewerker

zoek laten zien dat teammanagers die benadrukken dat het belangrijk is om overheidsregels en –reguleringen te volgen, laagopgeleide teams stimuleren om met nieuwe ideeën, producten en processen aan de slag te gaan. Voor hoogopgeleide teams is zo'n effect niet gevonden.

Advies aan direct leidinggevend: ondersteun en faciliteer medewerkers

Medewerkers blijken meer te innoveren wanneer hun direct leidinggevend zorgen voor een goede ondersteuning en voldoende hulp bieden tijdens het werk. Echter, uit het onderzoek blijkt ook dat veel kenmerken van die-nend leiderschap onder direct leidinggevend geen effect hebben op de innovatieprestaties van medewerkers.

Handelingsperspectief

Op basis van de drie bovengenoemde conclusies kan het in figuur 2 benoemde handelingsperspectief worden gegeven aan leidinggevend op de verschillende niveaus van een organisatie.

—

Leidinggevend kunnen op de verschillende niveaus van een organisatie het innovatieve vermogen van de medewerkers stimuleren. Dat is een geruststellende gedachte: het gedrag van de leidinggevende doet er wel degelijk toe en kan een groot verschil maken. Leidinggevend dragen hiermee de grote verantwoordelijkheid om de organisatie innovatiever te maken. De inzichten die het beschreven onderzoek hebben opgeleverd, kunnen hen daarbij helpen.

Over de auteur

Dr. S. Dorsman is (senior) adviseur bij het ministerie van Financiën, waar hij de secretaris-generaal adviseert over de continuïteit en doelmatigheid van de uitvoeringsorganisaties van het ministerie. Hij promoveerde in september 2017 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op het thema 'Leiderschap en Innovatie in de Publieke Sector'. Dit artikel is gebaseerd op zijn proefschrift.



Literatuur

- Bass, B.M. & R. Bass (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial implications*. London: Free Press.
- Bekkers, V.J.J.M., J. Edelenbos & B. Steijn (2011). *Innovation in the public sector*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bysted, R. & J.R. Hansen (2015). Comparing public and private innovative behaviour. *Public Management Review*, 17/5, pp. 698-717.
- Damanpour, F. & M. Schneider (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19/3, pp. 494-522.
- De Vries, H., V.J.J.M. Bekkers & L. Tummers (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94/1, pp. 146-166.
- Dorsman, S.J. (2017). *Leadership and Innovation in the Public Sector. Studying the Organizational, Team and Individual Level*. Rotterdam: Optima Grafische Communicatie.
- Elkin, T. & R.T. Keller (2003). Leadership in research and the development of organizations: a literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14/4, pp. 587-606.
- Hassan, S. & D.M. Hatmaker (2015). Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25/4, pp. 1127-1155.
- Osborne, S.P. & L. Brown (2011). Innovation, Public Policy and Public Service Delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89/4, pp. 1335-1350.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Somech, A. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management*, 32/1, pp. 132-157.
- Tummers, L. & E. Knies (2016). Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles. *Public Administration*, 94/2, pp. 433-451.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37/4, pp. 1228-1261.