

# Ruimte voor creativiteit binnen de gemeente?

Een verkenning naar bevorderende en  
belemmerende factoren voor het 'creatieve brein'  
binnen de gemeente Rotterdam



## **Uitgave**

Platform31

Den Haag, februari 2018

**Auteurs:** Anne Heeger en Lydia Sterrenberg (Platform31)

**Redactie:** Platform31

**Coverfoto:** Lou Muuse

### **Platform31**

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

[www.platform31.nl](http://www.platform31.nl)

*Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.*

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
Aanleiding	5
Probleem en vraagstelling	5
<b>Betrokkenheid medewerkers</b>	<b>7</b>
<b>Bevorderende factoren</b>	<b>8</b>
<b>Belemmerende factoren</b>	<b>10</b>
<b>Behoeften</b>	<b>13</b>
<b>Conclusie</b>	<b>14</b>
Aansluiting met MTO 2017	15
Aanbevelingen	15
<b>Literatuur</b>	<b>16</b>
<b>Praatplaat 'Ruimte voor creativiteit binnen de gemeente'</b>	<b>17</b>



# Inleiding

Rotterdam vraagt om creativiteit. De gemeente Rotterdam staat voor een aantal complexe maatschappelijke uitdagingen in de stad die een creatieve manier van denken en werken nodig hebben. Bijvoorbeeld de winkelgebieden en *next economy* die om aandacht vragen<sup>1</sup>, de Omgevingswet die voor de deur staat en de kloof tussen kansarmen en kansrijken die alsmaar groter wordt.<sup>2</sup> De vragen vanuit het gezin, de buurt, het stadsdeel, de regio, het land en het buitenland vragen om innovaties, verbinding tussen én slimmer gebruik van maatregelen en middelen.

In de bundel *Ruimte voor een stad in balans: essays over Rotterdam* (2017) belichten negen Rotterdamse deskundigen hoe de stad volgens hen meer in balans kan komen gezien de toenemende complexiteit.<sup>3</sup> Een van de uitgangspunten hierbij is de noodzakelijke samenwerking tussen het fysieke en het sociale domein. De adviezen van de deskundigen? “Ongedwongen kruisbestuiving”, “precisie” en “meer bruggen tussen (groepen) andersgestemden.” De stad kent genoeg uitdagingen.

Het koppelen van oplossingen aan problemen binnen afzonderlijke beleidsdomeinen volstaat niet meer voor deze uitdagingen. De gemeente Rotterdam is dan ook al enige tijd bezig met het hanteren van andere manieren van denken en werken, bijvoorbeeld in innovatieve projecten, zoals Blending010 en de Hackathon Urban Big Data. Vraagstukken worden steeds vaker in co-creatie opgepakt met collega's, bewoners, ondernemers en instellingen in de stad en regio.

## Aanleiding

5

Tijdens het Rotterdamse Kennisfestival van 2017 heeft Edel Meulenbeek in een workshop van Platform31 de prijsvraag gewonnen door een kennisvraag te stellen over het functioneren van het 'creatieve brein' binnen de gemeente Rotterdam. Dit vormt de aanleiding voor deze verkenning binnen de gemeente. In samenwerking met Marco Bik, Edel Meulenbeek en Platform31 heeft dit project vorm gekregen. In de afstemming zijn ook Toine van Riel, Astrid Suurmeijer en Philo Spruit – de Gans betrokken om onder meer de verbinding te leggen met bestaande ontwikkelingen en HR-trajecten.

## Probleem en vraagstelling

Binnen de gemeente bestaat overeenstemming over het feit dat vaker creatieve oplossingen vereist zijn om de vraagstukken van vandaag het hoofd te bieden. Dat betekent ook dat medewerkers hun creatieve vermogen en flexibiliteit in moeten kunnen zetten.

Vanuit HRM-perspectief valt op dat de gemeente geen gebrek aan creatieve mensen heeft. Dit blijkt ook uit creatieve sessies en innovatieve projecten die worden opgezet. Tegelijkertijd blijkt dat inspanningen om het creatieve denkvermogen van medewerkers binnen de *reguliere* praktijk de ruimte te geven en te stimuleren nog vaak hun doel niet bereiken. Dit werpt de vraag op, hoe medewerkers

---

<sup>1</sup> Economische Verkenning Rotterdam, 2017.

<sup>2</sup> Platform31, 2017a.

<sup>3</sup> Platform31, 2017b.

hun werkomgeving ervaren als het gaat om ruimte voor creativiteit. Daarvoor hielden wij vijftien semigestructureerde interviews met medewerkers van de gemeente die hun creativiteit inzetten in hun projecten. Dit onderzoek geldt als verkenning naar hun ervaringen. Hierbij hanteren wij de volgende onderzoeksvraag:

*Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor het inzetten van creativiteit binnen het werk van Rotterdamse medewerkers en hoe kunnen deze factoren volgens hen positief worden beïnvloed?*

Uit dit verkennende onderzoek komt naar voren dat de medewerkers vooral gedijen in hun creativiteit doordat zij autonomie, vertrouwen en positieve reacties op behaalde resultaten ervaren. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat medewerkers vaak zelf aan zet zijn om ruimte te creëren voor een creatieve aanpak. Tegelijkertijd voelen zij zich gehinderd in hun alternatieve aanpak door hinderlijke bureaucratie, werkdruk, overvloedige verantwoording, een gebrek aan autonomie en angst. Zij verlangen dan ook naar meer vertrouwen, minder bureaucratie en een lagere werkdruk.

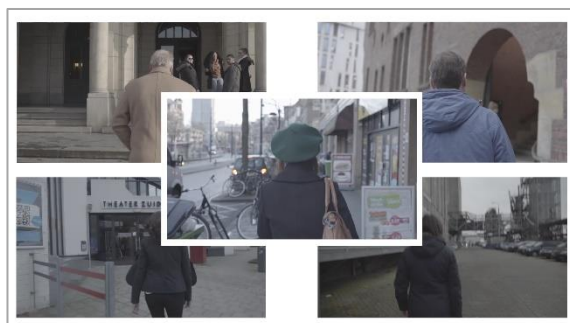
In dit verkennende onderzoek komen vijftien medewerkers van de gemeente Rotterdam aan het woord. Hun posities zijn verspreid door een aantal clusters en bevinden zich van laag tot hoog in de organisatie. De medewerkers hebben antwoord gegeven op een semigestructureerde vragenlijst (zie bijlage). Vijf van hen zijn later gevraagd om deel te nemen aan de korte **film 'Ruimte voor creativiteit binnen de gemeente'**.

De vragenlijst is opgesteld aan de hand van wetenschappelijke literatuur. De koppeling met deze literatuur wordt ook gemaakt in de bespreking van de resultaten.

6

Nieuwsgierig naar de medewerkers die hebben meegedaan aan het onderzoek? Bekijk dan de **film 'Ruimte voor creativiteit binnen de gemeente'**!

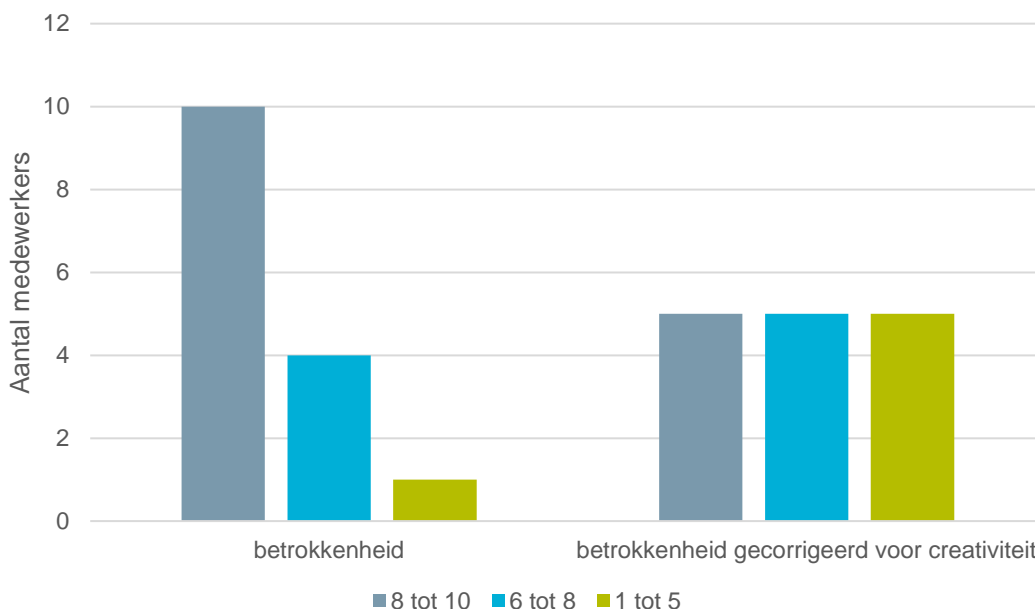
**\_PLATFORM31\_**  
spreekt vijf medewerkers  
over hun werk in de stad



# Betrokkenheid medewerkers

Op de vraag of de geïnterviewde medewerkers hun werk bij de gemeente Rotterdam aan zouden raden bij hun vrienden was het antwoord positief en in tien gevallen zeer positief. De medewerkers geven blijk van grote betrokkenheid met hun werk. Gemiddeld geven ze bijna een 8.<sup>4</sup> Oftewel, ze zouden het hun vrienden aanraden. Het hoogst gegeven cijfer is een 10 en het laagste een 4.

Afgaand op de hoge gemiddelde score voor betrokkenheid, lijken de medewerkers veel kwijt te kunnen in hun werk. Echter, wanneer men de medewerkers vraagt welk cijfer ze hun werk geven wanneer ze hierin de mogelijkheden om creatief te zijn meerekenen, zakt het gemiddelde fors. Namelijk met anderhalve punt naar een 6,4. Het verschil tussen het eerste en het tweede cijfer is af te lezen in onderstaande grafiek.

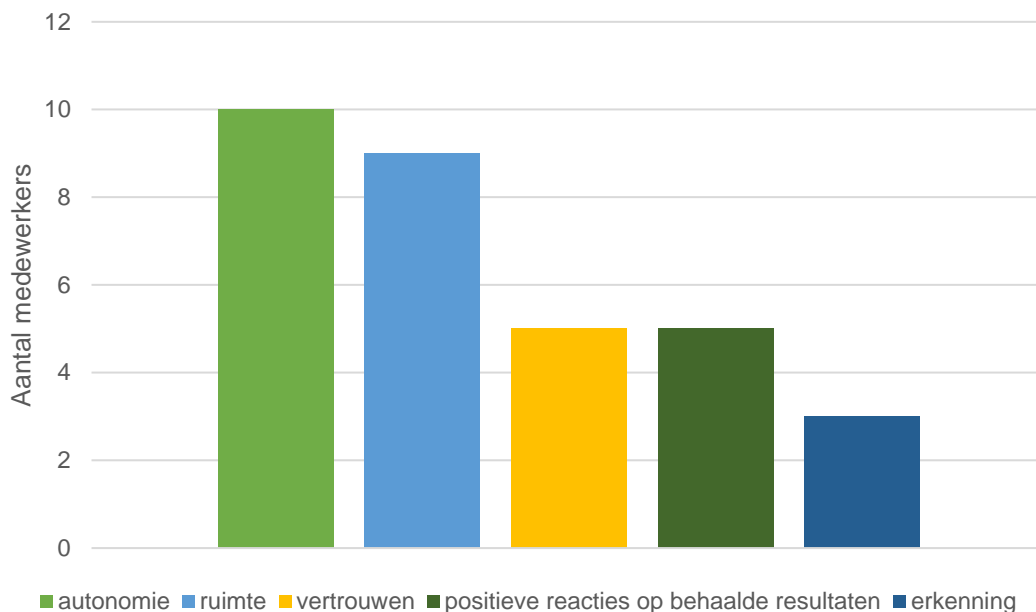


7

Bij het zien van dit verschil rest de vraag: wat gebeurt hier? Een analyse van bevorderende en belemmerende factoren kan richting bieden in het vinden van verklaringen. Hierbij geldt dat de respondenten bij deze factoren telkens meerdere antwoorden hebben gegeven. Hoe vaker betreffende factoren genoemd zijn, des te hoger scoren ze in de opgenomen grafieken.

<sup>4</sup> Gemeten aan de hand van de vraag: "In hoeverre zou je je vrienden aanraden om bij de gemeente Rotterdam te gaan werken, uitgedrukt in een rapportcijfer?"

## Bevorderende factoren



8

Als we kijken naar factoren binnen de gemeente die bevorderend werken voor de creativiteit van de geïnterviewde medewerkers, dan kan dit een eerste tip van de sluier lichten over de hoge waargenomen betrokkenheid.<sup>5</sup> **De meest bevorderende factor om hun creativiteit te gebruiken in hun werk is volgens de gesprekspartners autonomie.** Twee derde voelt een zekere vrijheid om zijn project vorm te geven zoals hij/zij dit wil.

*“Soms wordt nu de vraag gesteld: ‘wat doet die eigenlijk?’ Ik ben een beetje ongrijpbaar. Ik onttrek me aan die kokers. Ik heb een vrije positie, maar dat is omdat ik ook lever”, aldus een respondent.*

Meer dan de helft van de medewerkers geeft aan ruimte te krijgen van een leidinggevende of van de directie, bijvoorbeeld in de vorm van extra middelen of projecturen.

*“Ik krijg echt veel ruimte”, zegt een medewerker en ze vervolgt: “Ik deed een pitch [voor een programma] voor de directie en kreeg behalve een hartelijke ‘go’ vrijwel direct daarna nog een extra mail met complimenten voor mijn optreden.”* En over een nieuw project dat in samenwerking met de universiteit uitgevoerd zou worden, zegt een respondent: *“Ze (de directie) reageerde positief. Binnen een maand heb ik het kunnen regelen. Het staat ook goed voor de PR van de gemeente.”*

Als we de wetenschappelijke literatuur erop naslaan, geldt autonomie als een van de belangrijkste factoren om het innovatievermogen van organisaties te vergroten.<sup>6</sup> Autonomie, ruimte, vrijheid en discretionaire ruimte staan voor een zekere bewegingsvrijheid; de mate van ruimte waarin de medewerker naar eigen interpretatie kan handelen.

<sup>5</sup> De kleine steekproef zorgt ervoor dat we geen causaal verband hard kunnen maken. Het is echter, gelet op de wetenschappelijke literatuur, aannemelijk dat deze factoren meespelen in de gemeten betrokkenheid.

<sup>6</sup> Paolillo & Brown, 1978.



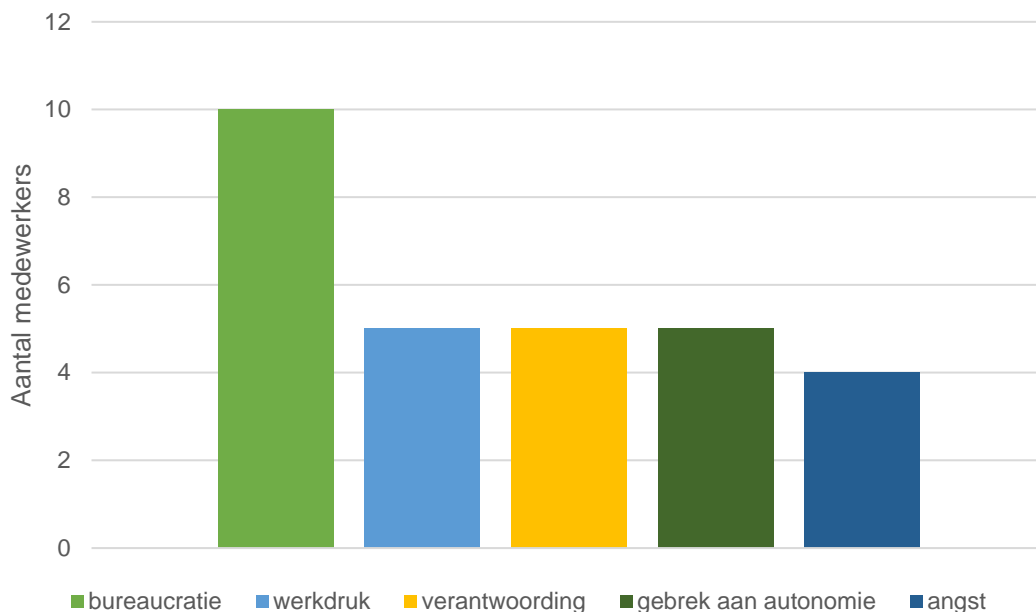
Enkele andere bevorderende factoren voor creativiteit bij medewerkers zijn volgens de literatuur een open en veilige organisatiecultuur, erkenning en eigenaarschap. Dit zorgt ervoor dat medewerkers vrij durven na te denken en zich te uiten, associaties leggen door gesprekken met anderen, waardering ervaren voor hun ideeën en hun persoon en hoge betrokkenheid vertonen.<sup>7</sup> De uitspraken van de geïnterviewde medewerkers liggen in lijn met dit verband. Vertrouwen, positieve reacties op behaalde resultaten en erkenning spelen volgens de medewerkers een belangrijke rol in hun ervaren mogelijkheden om creatief te zijn in hun werk. Opvallend aan het vertrouwen dat de medewerkers als heel belangrijk ervaren, is dat dit vaak af lijkt te hangen van eerder behaalde resultaten. Het is dus niet verrassend dat ook erkenning volgens een aantal medewerkers een invloedrijke, bevorderende factor is.

**Oftewel, vertrouwen in de medewerker is er niet zomaar. Dit moet de medewerker in zekere zin verdienen.** Hoe zit het dan met dat verdienen van vertrouwen? Is de eerste reactie van de gemeente op een creatieve aanpak dan steevast negatief? “Ja”, antwoorden zes medewerkers. “Nee”, zegt de meerderheid. De reactie op een creatief project is positief (8 van de 15). **Ongeacht de eerste reactie van de gemeente, geldt wel: je moet zelf ruimte maken. Dit zal niet vanzelfsprekend voor jou worden gedaan.** Dit geeft de helft van de geïnterviewde medewerkers aan. Wanneer je zelf voor die bewegingsruimte hebt gezorgd, is volgens een derde van de geïnterviewden de reactie op hun project positief.

---

<sup>7</sup> Aronson, Wilson & Akert, 2010; Brown & Leigh, 1996; Brown, 1996.

## Belemmerende factoren



10

Hiervoor hadden we het over bevorderende factoren voor de creativiteit van de medewerkers. De keerzijde daarvan zijn belemmerende factoren. Om te begrijpen waar de daling in het betrokkenheidscijfer vandaan komt, is het belangrijk om te kijken naar de factoren die medewerkers als belemmerend ervaren wanneer ze hun creativiteit willen inzetten. Deze belemmeringen geven een eerste indicatie voor de gedaalde betrokkenheid van de medewerker.

**Volgens de geïnterviewde medewerkers is bureaucratie de belangrijkste hindernis voor hun creativiteit.** Tien van de vijftien medewerkers geven in het interview aan dat hun ideeën moeilijk tot uitvoering komen vanwege de vele lagen en kokers in de organisatie. Een verband dat in de literatuur ook wordt aangehaald.

*“De gemeente is erg verkokerd. Er wordt veel langs elkaar heen gewerkt”, aldus een respondent. “Er worden telkens nieuwe programma’s gemaakt met een stuurgroep erbij. Kolommen door kolommen heen met hun eigen beperkte visie. Daar strijd ik tegen”, zegt een respondent.*

Na bureaucratie geldt volgens vijf medewerkers werkdruk als beperking voor het ‘creatieve brein’.

En: *“Ik word zo geleeft door de waan van de dag. Ik heb het vaak erg druk. Ik werk heel hard en veel achter elkaar. Dan kan ik gewoonweg niet meer creatief zijn. Ik heb nu te weinig tijd om mijn geest de vrije loop te laten, een stukje te gaan hardlopen of mijzelf even terug te trekken. Dus kom ik minder op creatieve ideeën”, aldus een respondent.*

Ook verantwoording en een gebrek aan autonomie werken beperkend voor creativiteit volgens vijf medewerkers.<sup>8</sup> Dit is in overeenstemming met de in de wetenschap gelegde relaties. Een medewerker geeft aan:

*“Ik krijg geen ideeën als ik gewoon zaken moet afhandelen, zonder creatief te mogen zijn. Dan is de uitdaging ook snel weg. Daarnaast hebben we nu een handhavingscollege. Als je iets op een creatieve manier wilt regelen voor een specifieke doelgroep, is er een kleine kans van slagen.”*

Vier medewerkers rapporteren over angst in de organisatie – ook gerelateerd aan verantwoording. Dit staat in de literatuur haaks op organisatienormen of een organisatiecultuur die positief staat tegenover openheid en verandering.<sup>9</sup> Daarnaast geldt dat verantwoordingsarrangementen die niet optimaal ingericht zijn al gauw het leren van fouten in de weg kunnen staan.<sup>10</sup> Een manager zegt:

*“Mijn medewerkers lopen wel eens tegen een muur vanwege angst en wantrouwen. Het maakt niet uit in welke functie. De verantwoording is zo ingericht. Ik vraag dan: “noem één iemand die is ontslagen vanwege zijn creatieve aanpak?”*

Hoe zit het met die medewerkers die als eerste cijfer tussen de 8 en 10 gaven? Welke belemmeringen ervaren zij? De analyse laat zien dat zeven van hen lijden onder bureaucratie. Zij zeggen hierdoor moeite te hebben met het inzetten van hun creativiteit. Evenveel ‘zeer betrokken’ medewerkers ervaren angst in de organisatie of bij henzelf, als reactie op hun omgeving.

In de literatuur gelden concepten als overtollige bureaucratie, verantwoording op deelhandelingen en verantwoordingsoverlast in het algemeen als mechanismen die creativiteit de das om doen.<sup>11</sup> Verantwoordingsoverlast bijvoorbeeld kost niet alleen veel tijd en moeite voor de individuele medewerker, het kan ook leiden tot “regelconform gedrag” in een organisatie: “het voldoen aan een norm wordt dan een doel op zichzelf, en de organisatie richt zich niet langer op het bereiken van het achterliggende doel waar die norm een indicator voor was”.<sup>12</sup> Daarbij komt dat strakke of overtollige verantwoording ervoor kan zorgen dat er een fixatie ontstaat op korte termijn resultaten ongeacht de doelstellingen op de lange termijn en dat er gezocht wordt naar schuldigen in plaats van naar oplossingen<sup>13</sup>. Het hindert in ieder geval het leren van fouten. In lijn met intense verantwoordingsarrangementen geldt dat een tekort aan discretionaire ruimte – een gebrek aan ruimte om regels en richtlijnen naar eigen inzicht te interpreteren – verlamd werkt op de medewerker en daarmee op zijn creatieve denkvermogen.<sup>14</sup>

11

De hoge werkdruk die aangehaald wordt door de medewerkers staat volgens de wetenschap gelijk aan een gebrek aan tijd. Hierdoor hebben medewerkers die hiermee te maken hebben volgens het Job-Demands Resources model (JDR) een tekort aan hulpbronnen<sup>15</sup>. Er moeten veel taken worden volbracht in weinig tijd, waardoor er weinig bewegingsruimte overblijft. Ruimte die anders in creativiteit gestoken kan worden.

<sup>8</sup> Het betreft hier niet om dezelfde vijf medewerkers die zowel verantwoording als een gebrek aan autonomie als beperkende factor noemen.

<sup>9</sup> Siegel & Kaemmerer, 1978; Martins & Terbranche, 2003.

<sup>10</sup> Bovens & Schillemans, 2009.

<sup>11</sup> Bovens & Schillemans, 2009; Thompson, 1965.

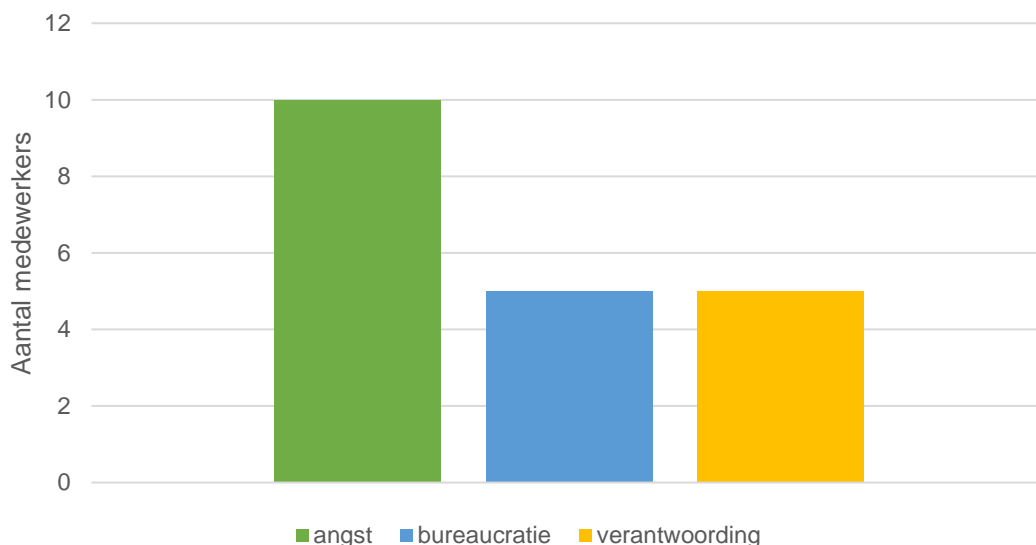
<sup>12</sup> Schillemans & Bovens, 2009, p. 282.

<sup>13</sup> Halachmi, 2014, p. 561

<sup>14</sup> Evans & Harris, 2004.

<sup>15</sup> Demerouti et al.'s, 2001.

## Waarom voel je je niet gesteund in je creativiteit?



**Een opvallende bevinding in deze verkenning is dat de medewerkers veel over angst spreken, wanneer specifiek wordt gevraagd naar situaties waarin zij zich niet gesteund voelden door de gemeente in het gebruiken van hun creativiteit.** Twee derde rapporteert hierover. Op dat moment valt bureaucratie naar de achtergrond. Mogelijke verklaringen hiervoor zouden de angst voor verandering, voor verantwoording of een algehele angstreflex en een risicomijdende cultuur kunnen zijn.

12

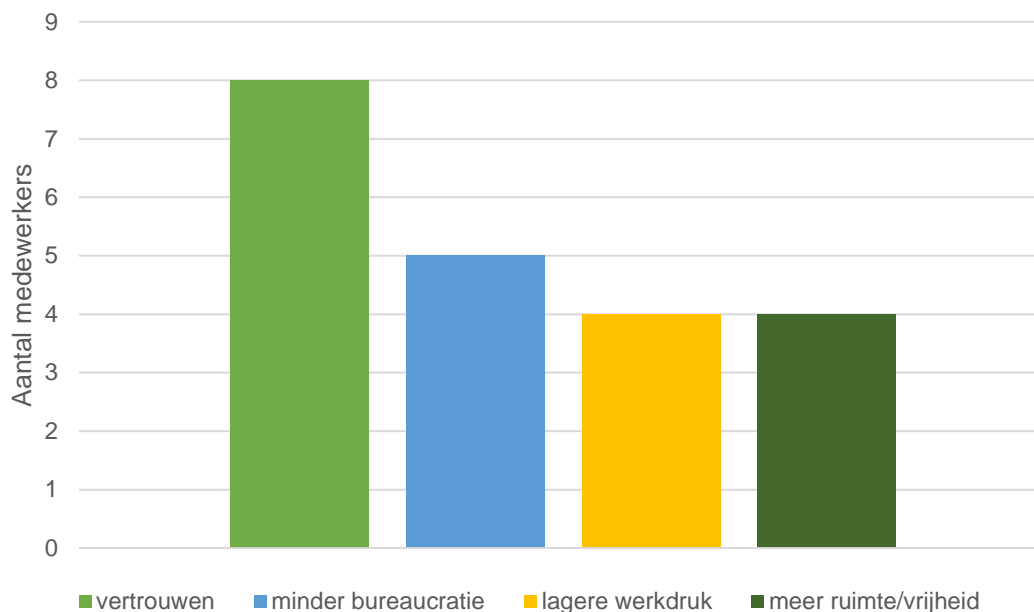
Twee medewerkers leggen hierover uit:

*“Er is een angstreflex van medewerkers op afdelingen. Ik voel vaak geen steun omdat een bepaalde innovatie gevaar voor de eigen positie betekent. Een leidinggevende is dan ook sceptisch. Je maakt jezelf met sommige innovaties overbodig of je moet omgeschoold worden. Daardoor voel je je dan niet gestimuleerd in je creatieve idee. De leidinggevende gaat het dan niet actief verspreiden. Als je met big data gaat werken kan het ook zo zijn dat blijkt dat je eerdere conclusies onjuist waren. Dat staat slecht.”*

En: *“Er is weinig speling, voor dossiers van burgerzaken die bestuurlijk gevoelig zijn.”*

Respondent: *“Mensen in de uitvoering bij burgerzaken waren bang voor rechtszaken. Je mag namelijk geen gegevens delen met commerciële partijen. Het waren vooral oudere medewerkers die zo reageerden. Als blikken konden doden, zat ik hier niet meer. Ik ging met buikpijn naar die afdeling toe. Het heeft een jaar geduurd.”*

## Behoeften



Terug naar de groep van vijftien medewerkers. Wat hebben zij nodig om hun creatieve vermogen beter in te kunnen zetten? En ligt dit in lijn met de belemmeringen die zij ervaren? **Meer dan de helft van de medewerkers geeft aan meer vertrouwen te willen vanuit hun omgeving.**

13

*“Wat nodig is, is vertrouwen. Dat medewerkers niet te hard worden afgerekend. Laat zien dat je fouten mag maken. Dan durven anderen dat ook. Dan wordt het bespreekbaar.”* En een andere respondent zegt, zoals wel meerdere medewerkers: *“meer vertrouwen.”*

Het zijn vooral medewerkers die angst gerelateerde factoren noemen als reden om weinig creatief te zijn, die op zoek lijken te zijn naar vertrouwen en naar ruimte/vrijheid (6 van de 10 respondenten die over angst rapporteren). De andere behoeften die worden geuit, liggen op het gebied van minder bureaucratie. Hierbij geldt dat medewerkers die lijden onder hinderlijke bureaucratie ook behoefte hebben aan minder bureaucratie (negen van de tien).

*“Er is gedoe met de lagen. Dan heb je toestemming nodig en dat zorgt voor vertraging. Het MT komt terug met veel te veel vragen. En dat gaat dan heen en weer. Dan zijn we maanden verder. Maak het laagdrempeliger! De verantwoordelijkheden mogen lager in de organisatie belegd worden. Oftewel, minder bureaucratie”,* aldus een respondent.

Tot slot is er behoefte aan een lagere werkdruk (vier medewerkers). *“De druk is te groot en dat merk je”,* zegt een respondent. Een andere respondent geeft aan: *“Ik heb gebrek aan tijd en energie.”*

We namen in dit onderzoek de ruimte voor creativiteit van verschillende kanten onder de loep. We stellen al met al dat een aantal bevorderende en belemmerende factoren binnen de gemeente invloed lijken te hebben op de (on)mogelijkheden die medewerkers voelen voor creativiteit.



## Conclusie

Dit verkennende onderzoek geeft antwoord op de vraag:

*Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor het inzetten van creativiteit binnen het werk van Rotterdamse medewerkers en hoe kunnen deze factoren volgens hen positief worden beïnvloed?*

De betrokkenheidscijfers van de vijftien geïnterviewde medewerkers laten zien dat er factoren in de organisatie aanwezig zijn die ervoor zorgen dat hij/zij zich belemmerd voelt in zijn of haar creativiteit. Alhoewel de medewerkers gemiddeld bijna een 8 geven op de vraag in hoeverre ze hun werk bij de gemeente Rotterdam zouden aanraden aan hun vrienden, blijkt dat dit cijfer keldert wanneer we hen vragen om hun mogelijkheden om creatief te zijn in mee te wegen. Met een daling van anderhalve punt – van gemiddeld een 7,9 naar een 6,4 – wordt duidelijk dat er mechanismen aan het werk zijn die de betrokkenheid met het werk verzwakken.

Het hoge gemiddelde cijfer kan samenhangen met de factoren in de organisatie die ervoor zorgen dat medewerkers hun creativiteit kunnen inzetten in hun werk. Volgens de geïnterviewde medewerkers zijn de belangrijkste factoren hiervoor autonomie en concrete ruimte voor een andere aanpak.

Een medewerker zegt bijvoorbeeld: “Ik heb een vrije positie, maar dat is omdat ik ook lever.” En een ander: “Ze reageerden positief. Binnen een maand heb ik het kunnen regelen.” Hierna volgt vertrouwen vanuit de werkomgeving als belangrijke factor. Tot slot gelden positieve reacties op resultaten en erkenning ook als bevorderend voor de inzet van het ‘creatieve brein’. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat medewerkers zelf ruimte moeten maken om een creatieve aanpak in te zetten.

14

Welke hindernissen werpt de gemeente Rotterdam op voor de creativiteit van haar medewerkers? Op nummer één plaatsen de medewerkers hinderlijke bureaucratie. Een medewerker haalt aan: “Er worden telkens nieuwe programma’s gemaakt met een stuurgroep erbij. Kolommen door kolommen heen met hun eigen beperkte visie.” Bureaucratie wordt opgevolgd door te hoge werkdruk, (overtollige) verantwoording en een gebrek aan autonomie. Ook angst noemen de medewerkers als reden om geen creatieve aanpak in te zetten. Sterker nog, wanneer we vragen waarom de medewerkers zich vaak niet gesteund voelen in hun creatieve project of aanpak antwoordt twee derde dat dit komt door angst – angst voor verandering, verantwoording, of een algehele angstreflex – die in de afdeling of in de bredere organisatie aanwezig is. Een medewerker zegt: “Mensen in de uitvoering bij Burgerzaken waren bang voor rechtszaken. [...] Als blikken konden doden zat ik hier niet meer. Ik ging met buikpijn naar die afdeling toe. Het heeft een jaar geduurd.”

Wat hebben de medewerkers nodig om hun creatieve vermogen beter in te kunnen zetten? Hierop antwoordt het grootste deel met vertrouwen. Een manager vertelt: “Laat zien dat je fouten mag maken. Dan durven anderen dat ook. Dan wordt het bespreekbaar.” Opvallend hierbij is dat medewerkers die rapporteren over angst in de organisatie voornamelijk behoefte hebben aan vertrouwen. Minder bureaucratie wordt als tweede geopperd. Tot slot hebben medewerkers behoefte aan een lagere werkdruk.

Over het geheel genomen laat dit onderzoek zien dat een aantal condities binnen de gemeente op orde is, en medewerkers er met veel betrokkenheid werken. En dat zij hun projecten graag van een creatieve aanpak willen en ook kunnen voorzien. Hierbij geldt wel dat medewerkers zelf ruimte moeten creëren

voor deze alternatieve aanpak. Tegelijkertijd geven de respondenten blijk van meer belemmerende dan van bevorderende factoren voor hun creativiteit en zijn ze op zoek naar meer vertrouwen, minder bureaucratie en een lagere werkdruk.

## **Aansluiting met MTO 2017**

De conclusies uit deze verkenning sluiten aan bij de resultaten van het MTO van 2017 die in februari zijn gepresenteerd. Hierin komt onder andere naar voren dat medewerkers hoge bevoegdheid vertonen, en dat tegelijkertijd een derde van de medewerkers de werkdruk als te hoog ervaart en de omstandigheden binnen de organisatie als onvoldoende becijfert. Ook wensen medewerkers volgens het MTO dat er binnen de gemeente meer rekening wordt gehouden met ideeën van medewerkers en dat ze meer kansen krijgen om te leren en te groeien.

## **Aanbevelingen**

1. Signaleer of de in deze verkenning gevonden belemmerende factoren voor creativiteit in uw cluster of afdeling aanwezig zijn.
2. Verbind concrete behoeften van medewerkers aan de gesignaleerde belemmerende factoren. Er is een grote kans dat deze behoeften in lijn liggen met de in deze verkenning achterhaalde bevorderende factoren, te weten autonomie en concrete ruimte, vertrouwen, positieve reacties op behaalde resultaten en erkenning.
3. Maak bevorderende factoren voor de creativiteit van medewerkers zichtbaar, bespreekbaar en 'vier' deze.
4. Maak kenbaar dat ruimte voor een andere, creatieve aanpak er vaak is als je deze ruimte opzoekt. Haal hierbij voorbeelden aan. N.B. Niet iedere medewerker heeft een extraverte en assertieve persoonlijkheid. Het is belangrijk om je niet alleen te laten overtuigen door medewerkers die hun verhaal goed weten te presenteren.

## Literatuur

Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2010). *Social psychology*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Bovens, M., & Schillemans, T. (2009). *Publieke verantwoording: begrippen, vormen en beoordelingskaders*. In M. Bovens en T. Schillemans (Red.) 'Handboek publieke verantwoording' (pp. 19-34). Den Haag: Lemma.

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Economische Verkenning Rotterdam. (2017). *EVR 2017. Stad in verandering*. Geraadpleegd op 22 januari, 2018, van <http://evr2017.publazines.nl/files/8814/8917/9963/EVR2017magazine.pdf>.

16

Evans, T., & Harris, J. (2004). Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. *British Journal of Social Work*, 34(6), 871-895.

Martins, E. C., & Terbranche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

Paolillo, J. G., & Brown, W. B. (1978). How organizational factors affect R&D innovation. *Research Management*, 21, 12-15.

Platform31. (2017a). *Vergaand veranderen, slim verschillen, duurzaam verbinden. Stedelijke trends en opgaven voor 2018 e.v.* Den Haag: Platform31.

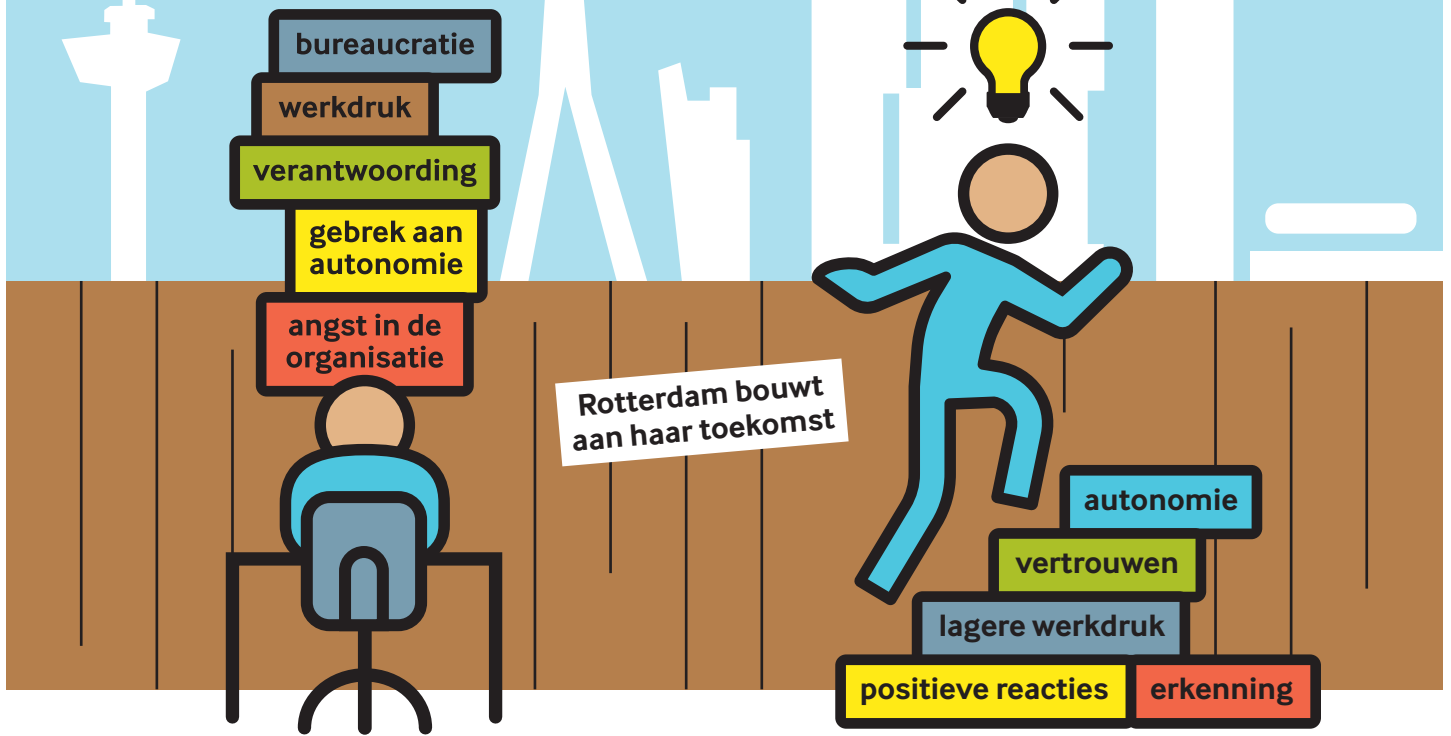
Platform31. (2017b). *Ruimte voor een stad in balans. Essays over Rotterdam*. Den Haag: Platform31.nl.

Rosa, H. (2010). Full speed burn-out? From the pleasures of the motorcycle to the bleakness of the treadmill: the dual face of social acceleration. *International Journal of Motorcycle Studies*, 6(1). Geraadpleegd op 18 juni, 2015, van [http://ijms.nova.edu/Spring2010/IJMS\\_Artcl.Rosa.html](http://ijms.nova.edu/Spring2010/IJMS_Artcl.Rosa.html).

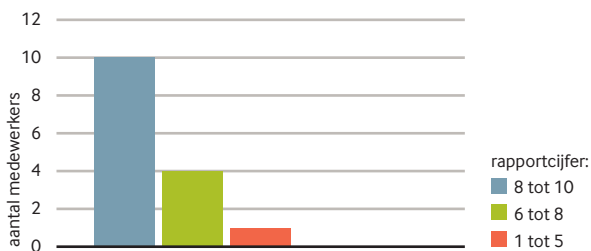
Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 553-562.

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.

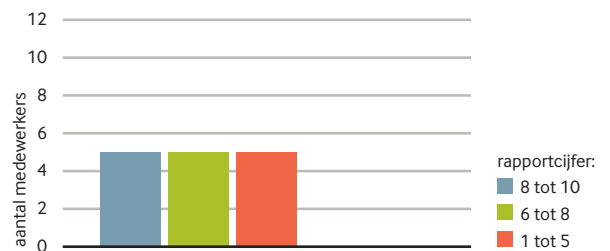
# Ruimte voor creativiteit binnen de gemeente



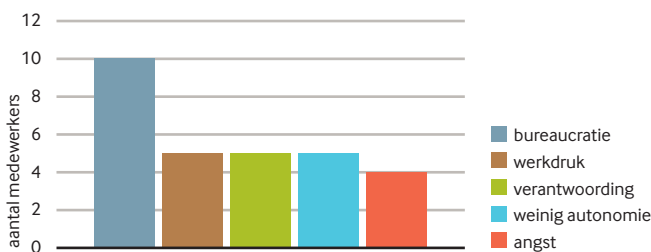
**Ik zit goed op mijn plek binnen de gemeente**



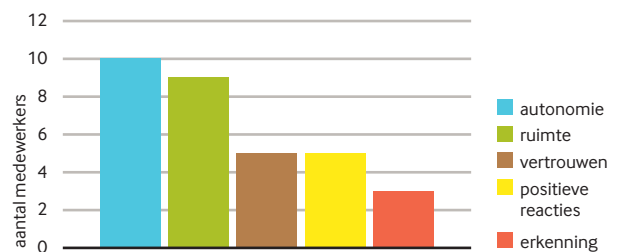
**Ik zit goed op mijn plek binnen de gemeente en ik kan mijn creativiteit gebruiken**



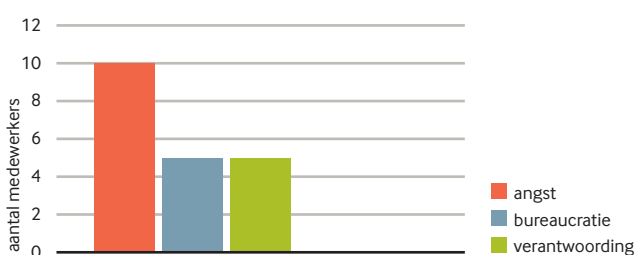
**Belemmerende factoren voor nieuwe ideeën:**



**Bevorderende factoren voor nieuwe ideeën:**



**Ik voel mij niet gesteund in mijn creativiteit omdat binnen de gemeente sprake is van:**



**Ik heb behoefte aan:**

