



## ***Creativiteit bij interventies***

—

Radboud Universiteit Nijmegen

# ***Masterthesis***

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider	S.A.C. Keulemans
Projectnaam	Masterthesis
Onderwerp	Creativiteit bij interventies
Opdrachtgever	Nautus B.V.
Datum	12 september 2020
Auteur	Mirjam Engels
Faculteit	Managementwetenschappen
Masteropleiding	Bestuurkunde - Publiek Management

# Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis 'creativiteit bij interventies'. Het onderzoek is uitgevoerd vanuit het bedrijf Nautus; een adviesbureau dat gemeenten adviseert op het gebied van sociale vraagstukken. Deze masterthesis heb ik geschreven ter afronding van mijn master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen met het uitstroomprofiel Publiek Management. Gedurende de periode van maart 2020 tot september 2020 ben ik bezig geweest met mijn afstudeerstage bij Nautus.

In gezamenlijkheid met mijn stagebegeleider vanuit Nautus, Stuart Weir, heb ik de onderzoeksrichting van de masterthesis vormgegeven. Hiernaast heeft Stuart Weir mij gedurende de masterthesis ondersteund vanuit zijn expertise en mij de mogelijkheid gegeven werkervaring op te doen in de advieswereld. Ik wil hem dan ook bedanken voor de mogelijkheid om bij Nautus af te studeren en de ondersteuning die ik gedurende het proces heb gekregen.

Hiernaast wil ik Shelena Keulemans bedanken voor de begeleiding vanuit de Radboud Universiteit. De feedback die ik van haar heb mogen ontvangen op mijn stukken hebben de wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek vergroot. Ook de collega's van Nautus en onze opdrachtgevers die hebben meegewerkt aan de interviews wil ik bedanken voor de tijd die zij hiervoor hebben vrijgemaakt. Deze interviews hebben er immers voor gezorgd dat er rijke informatie beschikbaar was waarmee ik een antwoord heb kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de mentale support gedurende dit traject. Op meerdere momenten waarop het proces mij frustreerde hebben zij mij opgebeurd. Mede dankzij hen ligt hier uiteindelijk mijn masterthesis en rond ik hiermee mijn master af. Mijn man Tobias Broek wil ik nog in het bijzonder bedanken voor zijn steun de afgelopen maanden.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Mirjam Engels

## *Samenvatting*

Deze masterthesis onderzoekt in hoeverre creativiteit bepalend is voor de doeltreffendheid van interventies. Het onderzoek is uitgevoerd bij adviesbureau Nautus, dat Nederlandse gemeenten ondersteunt in het sociaal domein. Het onderzoek richt zich dan ook op de creativiteit van de adviseurs die voor Nautus werkzaam zijn. Om de vraagstelling te beantwoorden is gebruik gemaakt van casestudy onderzoek. In totaal zijn er vijf cases onderzocht waarbij bij elke case meerdere interviews zijn afgenomen om data over de desbetreffende case te vergaren. De interviews zijn afgenomen bij adviseurs van Nautus en bij de opdrachtgevers waarvoor zij het desbetreffende project hebben uitgevoerd. Alvorens de interviews afgenomen zijn heeft de onderzoeker zich verdiept in de inhoud van de interventies om zodoende, alvorens de interviews af te nemen, inzicht te hebben in de context waarin de interventies zich hebben afgespeeld.

Het onderzoek is deductief van aard, en om die reden is er eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd om meer te weten te komen over de huidige wetenschappelijke kennis over creativiteit en doeltreffende interventies. Hieruit is naar voren gekomen dat creativiteit ervoor zorgt dat een bedrijf zich beter kan aanpassen aan veranderende omstandigheden in de omgeving en hierdoor hier effectiever op kan acteren. Op individueel niveau zorgt creativiteit voor nieuwe en nuttige ideeën waarmee werkgerelateerde praktijken verbeterd kunnen worden. Hierdoor is de theoretische verwachting dat hoe hoger de creativiteit is van de adviseurs, hoe doeltreffender de interventies zijn die zij inzetten in hun vakgebied.

De resultaten laten zien dat creativiteit een factor is die positief bijdraagt aan de doeltreffendheid van de interventies. Echter laten de resultaten ook zien dat er meerdere factoren in de context deze relatie beïnvloeden en deze vervolgens invloed hebben op de onderzochte relatie gedurende het onderzoek. De factoren die niet vooraf uit de theorie naar voren zijn gekomen maar uit de resultaten relevant zijn gebleken zijn: commitment van medewerkers, politiek draagvlak en financiële ruimte. Geconcludeerd kan worden dat deze drie factoren in voldoende mate aanwezig moeten zijn bij de start van een project. Wanneer deze randvoorwaarden op orde zijn is het voor adviseurs mogelijk hun creativiteit in te zetten ten behoeve van de doeltreffendheid van interventies. Vervolgonderzoek zou zich moeten richten op de vraag of er ook een relatie tussen creativiteit en doeltreffendheid van interventies aanwezig is in de publieke sector zonder aanwezigheid van een extern adviesbureau. Daarnaast zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op de in dit onderzoek relevante in kaart gebrachte factoren. Nieuw onderzoek kan inzicht verschaffen in de wijze waarop de factoren elkaar beïnvloeden.

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding	1
1.2 Probleemstelling	2
1.3 Voorbeschouwing theoretisch – en methodologisch kader	3
1.4 Praktische – en wetenschappelijke relevantie	3
1.5 Leeswijzer	5
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>6</b>
2.1 Doeltreffende interventies	6
2.2 Creativiteit	11
2.3 Relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies	16
<b>3. Methodologisch kader</b>	<b>18</b>
3.1 Onderzoeksbenadering	18
3.2 Onderzoeksstrategie	19
3.3 Onderzoeksveld	20
3.4 Dataverzameling	26
3.5 Data-analyse	29
3.6 Operationalisatie	29
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid	32
<b>4. Resultaten en analyse</b>	<b>34</b>
4.1 Doeltreffende interventies	34
4.2 Creativiteit	44
4.3 Relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies	50
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>53</b>
5.1 Conclusie	53
5.2 Discussie	55
Referentielijst	59
Bijlage A – Operationalisatie variabelen	i
Bijlage B - Interviewschema	iii
Bijlage C – Voorbereiding interview	vii
Bijlage D – Resultaten dataverzameling	ix

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Bureaucratie geeft publieke organisaties onzekerheidsreductie. Hierbij gaat het om de (on)zekerheid van de top van een organisatie die verantwoording moet afleggen aan de politiek, maar ook de ambtenaar die zijn zekerheid ontleent aan de kaders waarbinnen hij of zij beslissingen neemt. Maar ook burgers ontleen zekerheid aan bureaucratie doordat zij een betrouwbare overheid ontmoeten. De onzekerheidsreductie van bureaucratie zorgt ervoor dat het gedrag van de overheid en de ambtenaren navolgbaar is, hierdoor controleerbaar en voor de toekomst voorspelbaar (Groeneveld, 2019).

Inmiddels is alom bekend dat een bureaucratische overheid niet voldoet aan de verwachtingen van burgers en zij flexibeler, innovatiever, responsiever en klantvriendelijker moeten zijn. Ook organisatiesociologisch gezien is bureaucratie niet de meest effectieve structuur voor publieke organisaties. Dit komt doordat de dynamiek in de omgeving en de complexiteit en onderlinge verwevenheid van taken vraagt om een flexibele en gedecentraliseerde inrichting van de organisatie (Groeneveld, 2016).

Traditioneel verkregen overheidsorganisaties legitimiteit door het volgen van behoorlijke procedures en het nastreven van nobele doelen gebaseerd op algemeen geaccepteerde principes. Tegenwoordig moet de publieke sector leveren door aan te tonen dat de inzet daadwerkelijk in de gewenste resultaten resulteert (Vedung, 2010). Het behalen van de gewenste effecten is extra van belang omdat de interventies die ingezet worden in de publieke sector ingrijpende gevolgen hebben voor betrokkenen. Zowel voor de doelgroep waarvoor een interventie wordt ingezet als ook voor de medewerkers die ermee moeten werken. Inzicht of en op welke wijze een interventie werkt blijft echter lastig (W. Verhoeven, 2015). Dit komt mede doordat er meer aandacht is voor de effecten van een interventie dan de oorzaken van deze effecten. De onduidelijkheid over de werking van interventies wordt ook wel de 'black box' van interventies genoemd (Astbury & Leeuw, 2010).

In het sociaal domein is deze trend ook zichtbaar en is een van de doelstellingen dat de leefwereld van de burger centraal komt te staan en de overheid maatwerk levert. De decentralisaties maakten een einde aan de ontwikkeling van de afgelopen decennia waarin er een uitgebreid systeem is ontstaan van differentiatie, categorisering en protocollering op basis waarvan werd besloten of mensen zorg of ondersteuning ontvingen. Maar de nieuwe situatie brengt onzekerheid met zich mee waar gemeenten zich op een constructieve manier tot moeten verhouden. Gemeenten blijven een

belangrijke rol houden in het stimuleren van veranderingen naar meer zelfredzaamheid in de samenleving. Ondanks dat veel burgers zelf initiatief nemen en zaken zelf oppakken, zullen gemeenten een publiek gefinancierde ondersteuningsstructuur moeten blijven aanbieden voor burgers die niet in staat zijn zaken op eigen kracht te regelen. Dit alles vraagt van gemeenten een andere houding. Dit vraagt erom dat processen op gang gebracht worden waarin alle betrokkenen kunnen leren innoveren. Verandering eist actie en organisatie om over te gaan in een transformatie. Gedurende de transformatie moet er ruimte zijn waarin mensen kunnen leren en experimenteren en hun creativiteit kunnen inzetten (Harchaoui & van Diepen, 2014).

Anderson, Potočnik en Zhou (2014) stellen vast dat creativiteit in organisaties een steeds belangrijker factor is geworden voor performance en succes. Wanneer organisaties de ideeën en suggesties van werknemers benutten, is het vanzelfsprekend dat het proces van het genereren en implementeren van ideeën een bron van voordeel is geworden. Echter is creativiteit ook complex, multilevel en een opkomend fenomeen dat zich in de loop van de tijd vormt en die bekwaam leiderschap vereist om de voordelen hiervan te maximaliseren (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Het onderzoeksveld naar creativiteit heeft een sterke focus op 'hightech' industrieën. De creativiteit bij dienstverlening van de overheid is lange tijd verwaarloosd en de aandacht is vooral gericht op de private sector (Djellal, Gallouj, & Miles, 2013). Het onderzoek springt in dit wetenschappelijke gat en onderzoekt de rol van creativiteit in de publieke sector. Het onderzoek richt zich specifiek op interventies die zijn geïntroduceerd in het sociaal domein bij Nederlandse gemeenten. Het onderzoek richt zich op de relatie tussen creativiteit van medewerkers en de doeltreffendheid van interventies die in het sociaal domein worden ingezet.

## **1.2 Probleemstelling**

Gedurende dit onderzoek is gekeken naar de rol die creativiteit speelt bij de doeltreffendheid van interventies. De veronderstelling dat er een verband bestaat tussen creativiteit en doeltreffende interventies is door middel van het thesis traject onderzocht. De hypothese die getoetst gaat worden gedurende het onderzoek is: hoe hoger de creativiteit van de individuele medewerkers hoe doeltreffender de interventies zijn die ingezet worden in het sociaal domein bij Nederlandse gemeenten. De wijze waarop deze veronderstelling verklaart kan worden wordt uitgewerkt in het theoretisch kader. De doelstelling van het onderzoek is: 'verklaren of en in welke mate creativiteit een verklaring biedt voor de mate waarin een interventie doeltreffend is geweest'. De onafhankelijke variabele, de oorzaak, is in dit onderzoek creativiteit. De afhankelijke variabele, het gevolg, is de doeltreffende interventie. Het onderzoek is van verklarende aard omdat de waarschijnlijke oorzaak (creativiteit) van een verschijnsel (doeltreffende

interventies) wordt onderzocht. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: 'in hoeverre is creativiteit een voorspeller voor de mate van doeltreffendheid van ingezette interventies in het sociaal domein bij Nederlandse gemeenten?'.

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn onderstaande deelvragen opgesteld:

1. Wanneer is er volgens de academische literatuur sprake van doeltreffende interventies?
2. Wanneer is er volgens de academische literatuur sprake van creativiteit?
3. Hoe ziet de relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies eruit volgens de academische literatuur?
4. Hoe ziet de relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies eruit in de praktijk?

### **1.3 Voorbeschouwing theoretisch – en methodologisch kader**

In het theoretisch kader wordt een overzicht gegeven van relevante theorieën over de afhankelijke variabele doeltreffende interventies. Hierna wordt dit gedaan voor de onafhankelijke variabele creativiteit. Voor beide variabelen wordt vervolgens de stipulatieve definitie vastgesteld. Als laatste onderdeel van het theoretisch kader wordt de relatie tussen beide variabelen in kaart gebracht. Het methodologisch kader laat zien dat er door middel van kwalitatief onderzoek een antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. Het onderzoek is deductief van aard omdat het de wetenschappelijke theorieën toetst in de praktijk. Er is gekozen om de probleemstelling te toetsen door inzet van meervoudig casestudy onderzoek. Bij de geselecteerde cases zijn semigestructureerde interviews afgenomen onder zowel adviseurs van Nautus en de opdrachtgevers die werkzaam zijn voor de desbetreffende gemeente.

### **1.4 Praktische – en wetenschappelijke relevantie**

#### *1.4.1 Praktische relevantie*

Het onderzoek richt zich op interventies in het sociaal domein. Voor de nieuwe uitdagingen waar gemeenten voor staan is het van belang om te weten op welke wijze interventies doeltreffend ingezet kunnen worden. Zoals besproken in de aanleiding lijkt creativiteit hier mogelijk een belangrijke voorspeller van te zijn. Het onderzoek verklaart in hoeverre creativiteit een verklarende factor is voor de doeltreffendheid van interventies in het sociaal domein. Dit is voor meerdere partijen van belang. Ten eerste voor de opdrachtgever: adviesbureau Nautus. Dit adviesbureau richt zich specifiek op het sociaal domein bij Nederlandse gemeenten. Door meer inzicht kan Nautus anticiperen op de nieuwe inzichten en meer impact teweegbrengen bij gemeenten als extern adviesbureau. Hiernaast kan het onderzoek ook andere adviesbureaus versterken doordat wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van creativiteit tot meer evidence



based consultancy kan leiden. Onder evidence based consultancy verstaan Baaijens, Kenis & Meeuws (2009) een vorm van service innovatie in de advieswereld waarbij interventies en ingrepen ondersteund worden door wetenschappelijk onderbouwde kennis. Dit is van belang omdat de controleerbaarheid en achtergronden van het organisatieadvieswerk de kwaliteit en legitimiteit bepalen. Werken vanuit een evidence based kader maakt meer controle en garanties mogelijk en dit is vooral van belang in de publieke sector. Opdrachtgevers in de publieke sector hebben immers te maken met een institutionele omgeving waarbij wet- en regelgeving de controleerbaarheid en externe legitimering van projecten benadrukt. Ook biedt het bedrijven de mogelijkheid met dit referentiekader de competenties en expertise van de adviseurs te ontwikkelen en te sturen (Baaijens, Kenis, & Meeus, 2009). Kortom: meer kennis draagt bij aan een betere adviespraktijk van Nautus (en mogelijk andere bureaus) doordat er op wetenschappelijke wijze is onderzocht in hoeverre creativiteit van adviseurs bijdraagt aan de doeltreffendheid van interventies die door hen worden geïnitieerd. Tot slot zijn Nederlandse gemeenten gebaat bij de resultaten die uit het onderzoek naar voren komen. Het onderzoek richt zich immers op een domein waarop zij actief zijn en die voor hen relatief nieuw en uitdagend is. Meer kennis over hoe interventies doeltreffend kunnen worden ingezet kan bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening.

#### *1.4.2 Wetenschappelijke relevantie*

Het kennishiaat over of en hoe de relatie tussen creativiteit en de doeltreffendheid van interventies eruit ziet, wordt door middel van dit onderzoek gedeeltelijk opgelost. Het onderzoek laat in de specifieke context van het sociaal domein zien hoe deze relatie eruit ziet bij meerdere cases. Hierdoor verschaft het nieuwe informatie die een bijdrage kan leveren aan de wetenschappelijke kennis over dit onderzoekstopic. Concreet wordt getoetst of de veronderstelde causale relatie op basis van theoretische gronden, zich daadwerkelijk voordat in praktijksituaties. Hiermee is het theorie-toetsend maar kan het ook aanleiding geven voor vervolgonderzoek. Doordat er vooralsnog weinig wetenschappelijke literatuur is over deze relatie, juist in de publiek sector, is de bijdrage aan de wetenschappelijke kennis extra van belang. Andere onderzoekers kunnen hier immers op verder voortborduren om het onderzoeksonderwerp in zijn complexiteit steeds beter te begrijpen.

## **1.5 Leeswijzer**

Dit hoofdstuk is inleidend voor het verslag en licht toe wat de aanleiding, probleemstelling en praktische- en wetenschappelijke relevantie zijn van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk volgt het theoretisch kader. Hierin staan de theorieën centraal die gedurende het onderzoek getoetst worden. In hoofdstuk drie worden de methoden van het onderzoek beschreven. Hier worden de technieken toegelicht die zijn gebruikt om de benodigde data te verzamelen. Tevens wordt hier ingegaan op de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Tot slot zal in dit hoofdstuk de operationalisering van de variabelen uit het theoretisch kader worden weergegeven. In hoofdstuk vier zijn de resultaten van de dataverzameling weergegeven en wordt hierop geanalyseerd. Hoofdstuk vijf zal vervolgens de conclusies weergegeven die zijn getrokken uit de resultaten en analyse. Er zal een antwoord worden gegeven op de centrale vraag van het onderzoek en de beperkingen van het onderzoek zullen worden genoemd bij de discussie. Tot slot volgen er enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek op het gebied van dit onderzoeksonderwerp.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Doeltreffende interventies

#### 2.1.1 Interventies

Vedung (2010) ziet interventies als de acties van verschillende aard die genomen worden om de wereld te beïnvloeden. Caluwé & Vermaak (2018) definiëren interventies als: 'één (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten' (p. 223). Het kan hierbij gaan om één activiteit of een serie activiteiten (Caluwé & Vermaak, 2018). De inhoud van de interventie, ofwel de aard en het type interventie, is grotendeels afhankelijk van het werkveld van de interventie. De inhoud van interventies in de medische of sociale wetenschappen zijn bijvoorbeeld zeer uiteenlopend. Voor de organisatiewetenschappen hebben Cummings & Worley (2004) een matrix ontwikkeld. Zij ordenen interventies naar de aard van het vraagstuk en het organisatieniveau. De niveaus die zij meenemen zijn individu, groep en organisatie. Omdat het individuele niveau niet mee wordt genomen in het onderzoek zullen deze interventies ook niet meegenomen worden in de beschouwing. De aard van het vraagstuk onderscheiden zij met: processen tussen mensen, samenwerking en structuur, 'human resources', en strategische vraagstukken. Omdat het onderzoeksveld zich niet richt op interventies op het gebied van 'human resources' wordt dit onderdeel achterwege gelaten. De matrix biedt een inzicht in de soorten interventies en zal gebruikt worden voor de case selectie die in het methodologisch kader verder wordt toegelicht.

		Beïnvloed organisatorisch niveau	
		Team	Organisatie
Processen tussen mensen	Trainingsgroep	X	
	Proces consultatie	X	
	Tussenkoms van derden	X	
	Teambuilding	X	
	Participatieve training	X	X
	Confrontatie bijeenkomst	X	X
	Intergroeps relaties	X	X
	Normatieve benaderingen	X	X
Samenwerking en structuur	Formele structuren		X
	Differentiatie en integratie		X
	Parellele lerende structuren		X
	Kwaliteitscirkels		X
	Hoge betrokkenheidsplannen	X	
	Kwaliteitsmanagement	X	X
	Werk design	X	X
Strategische vraagstukken	Strategisch management	X	X
	Open systeem planning		X
	Cultuur veranderingstrajecten	X	X
	Strategische veranderingen		X
	Zelfsturende organisatie		X

Tabel 1. Typen interventies (Cummings & Worley, 2004)

Ook Camp (1996) heeft een interventiematrix ontwikkeld voor organisaties en ordent deze op twee andere dimensies. De eerste zijn de organisatievoorwaarden die hij ordent met beleid, organisatie en personeel. De tweede dimensie betreft de invalshoeken voor organiseren die hij onderscheidt met cultureel, politiek en technisch (Camp, 1996). Caluwé & Vermaak (2018) onderscheiden interventies die zich richten op individueel, team, organisatie of sectorniveau. Al deze indelingen van interventies zijn geïntroduceerd omdat er oneindig veel interventies voor handen zijn om in te zetten in organisaties. De matrixen bieden een houvast maar elke interventionist zal een eigen impliciete lijst ontwikkelen gedurende zijn of haar loopbaan (Caluwé & Vermaak, 2018).

Achter de inzet van elke interventie zit een bepaalde assumptie over wat de desbetreffende interventie teweeg zal brengen. Hiermee wordt getracht een bepaalde verandering teweeg te brengen (Snel, 2013). Met geplande verandering wordt bedoeld: de poging van de interventionist om te beïnvloeden in een gewenste richting (Caluwé & Vermaak, 2018). Lippitt, Watson en Westley (1958) definiëren een geplande verandering als een doelgerichte beslissing om verbeteringen te bewerkstelligen in een systeem, die bereikt worden met behulp van professionele begeleiding. Het aanbrenge van verbeteringen in het systeem is ook volgens Bennis, Benne en Chin (1985) de bewuste inspanning om de werking van een systeem te verbeteren. Bij geplande verandering worden interventies ingezet om tot een verbetering van de organisatie te komen. Echter zijn interventies kwetsbaar omdat de context in grote mate invloed heeft op de effectiviteit. Complexe interventies, waar dit onderzoek zich op richt, zijn lange termijn projecten. Veel partijen zijn dan betrokken en hebben invloed in de opzet en de uitwerking (Wartna, Vaandrager, Wagemakers, & Koelen, 2012). Oftewel er zijn contextuele factoren die van groot belang zijn voor zowel de inhoud van de interventies als ook voor de implementatie van de interventies. In paragraaf 2.1.3. worden deze factoren uiteengezet.

### *2.1.2 Doeltreffendheid*

Zojuist is in kaart is gebracht wat interventies zijn, en nu wordt er gekeken wanneer er daadwerkelijk sprake is van een doeltreffende interventie. Met doeltreffendheid worden de resultaten bedoeld die worden gerealiseerd door de interventie. Onder de resultaten vallen de prestaties (output) en de hiermee gerealiseerde effecten (outcomes) (Algemene Rekenkamer, 2005). De prestaties en de effecten van de interventie, die samen de doeltreffendheid bepalen, worden verder uiteengezet. De prestaties zijn de resultaten van werkprocessen die binnen een organisatie worden doorlopen om doelstellingen van de interventie te bereiken (Groenewegen, 2009). De prestatie is het nieuwe product, de bepaalde hoeveelheid en de kwaliteit en waarde van goederen en diensten van de

overheid. De efficiëntie verwijst naar de relatie tussen de middelen (input) en de prestaties (output). Immers kunnen de gewenste prestaties worden gerealiseerd, maar wanneer hier veel middelen voor nodig zijn is de overheid alsnog inefficiënt; iets wat maatschappelijk ongewenst is (Verlet & Devos, 2010). Het gaat dus om de beoogde veranderingen die optreden wanneer er een direct of indirect resultaat van een interventie optreedt. Om te weten wat de output van een interventie is moet het effect worden gemeten met observeerbare indicatoren. De output kan dan worden vergeleken met de beoogde doelstellingen van een interventie (Snel, 2013).

De effecten zijn de gevolgen van de interventie voor de omgeving (Groenewegen, 2009). Het gaat hierbij om de effecten, gebeurtenissen of omstandigheden die het bedoelde of onbedoelde resultaat zijn van de acties van de interventie. Het gaat hierbij om de vraag of de interventie het gewenste beoogde effect heeft binnen de gestelde termijnen, maar ook of er gewenste of ongewenste neveneffecten aanwezig zijn (Verlet & Devos, 2010). De effecten zijn echter niet alleen te wijten aan de interventie die is ingezet. Het is noodzakelijk om rekening te houden met relevante omgevingsfactoren die van invloed zijn op het proces van input, throughput, output en outcome. De omgevingsfactoren kunnen zowel een remmende als een positieve invloed hebben op de doeltreffendheid van de interventie (Verlet & Devos, 2010). Een belangrijk onderdeel van de omgevingsfactoren zijn de belanghebbenden van de interventie. Over de doeltreffendheid van output en outcome in de publieke sector kan alleen uitspraak worden gedaan wanneer er rekening wordt gehouden met een diversiteit aan indicatoren die ook belangen van de verschillende betrokken weerspiegelen. De betekenis van de belanghebbenden in de inschatting van de output en outcome maakt dat dit niet volledig objectief kan gebeuren (van Thiel & Leeuw, 2002). Om iets te kunnen zeggen over de doeltreffendheid van een interventie moet er dus gekeken worden naar de prestaties en effecten van de interventie. Dit kan echter niet alleen door middel van de vooraf opgestelde beoogde resultaten en hieraan gekoppelde indicatoren. De beoordeling van de betrokkenen is hierbij ook van essentieel belang omdat de context grotendeels bepalend is voor het succes van de interventie (Verlet & Devos, 2010). Hiermee komen we tot de volgende definitie die gedurende het onderzoek voor doeltreffende interventies gebruikt gaat worden.

*'Doeltreffende interventies zijn doelgerichte veranderingsactiviteiten die leiden tot een nieuw of verbeterd product, dienst, beleid of proces in organisaties waarbij de vooraf opgestelde prestaties en effecten gerealiseerd worden en betrokken actoren hierover tevreden zijn.'*

### 2.1.3 Contextuele factoren

Zojuist is geschetst wat gedurende het onderzoek wordt verondersteld met doeltreffende interventies. Omdat de doeltreffendheid en de inhoud van de interventie beïnvloed worden door contextuele factoren worden deze hieronder uiteengezet. Er wordt gekeken naar de implementatie van de interventie, de sturing van de interventie, de organisatie waarin de interventie wordt geïmplementeerd en naar communicatie en betekenisgeving.

Bij implementatie gaat het om de invoering van de interventie met als doel dat de interventie duurzaam wordt uitgevoerd zoals bedoeld en dat de beoogde uitkomsten behaald worden (Stals, 2012). Bij het proces van de implementatie zijn er verschillende rollen van betrokken actoren en fasen in het proces. Bij een implementatie zijn verschillende rollen te onderscheiden: initiatiefnemer(s), sponsor(s), mede/tegenstander(s), trekker(s) en uitvoerder(s). De implementatie wordt gemanaged door één of meerdere regisseur(s) (Caluwé & Vermaak, 2018). Het is van belang gedurende de implementatie de verschillende rollen in het proces van elkaar gescheiden te houden en te herkennen. Een regisseur die bijvoorbeeld ook bij de uitvoer betrokken is zal bijvoorbeeld al snel de weerstand uitstralen die bij uitvoerders ook aanwezig kan zijn (Wijnen, Weggeman, & Kor, 1999). Ook is het van belang te zien wie sponsoren zijn van een interventie om deze succesvol te implementeren (Nadler, 1981). De fasen zijn ook een onderdeel van het implementatieproces. Vaak gaat het om de volgende fasen: diagnose, kern van het vraagstuk, veranderstrategie, interventie en interventies. Dit zijn echter de fasen van grote interventietrajecten waarbij er sprake is van een lange tijdsperiode. Verwarrend is dat binnenin een interventieproces ook weer verschillende (kleinere en kortlopende) interventies worden ingezet (Caluwé & Vermaak, 2018). Gedurende het onderzoek wordt gekeken naar interventies met een langere tijdsduur en hierdoor een zichtbare implementatiefase, en zullen er geen eenmalige kortdurende interventies worden bestudeerd.

Met sturing wordt verondersteld dat de voortgang van een interventie in de gaten wordt gehouden en op basis van nieuwe inzichten kan worden bijgesteld. Meestal is diegene die het proces stuurt diegene die de rol van regisseur op zich neemt bij de interventies. Hij of zij brengt de eerdere aspecten samen en laat het geheel samenwerken of de mogelijkheden hiertoe faciliteren. De sturing kan gericht zijn op het gehele implementatieproces van de interventie, maar ook op een specifiek team of onderdeel van de implementatie (Caluwé & Vermaak, 2018). Naar sturing wordt op verschillende wijzen gekeken en vanuit verschillende perspectieven uitgevoerd. Enerzijds is de 'harde' manier van sturing waarbij resultaten vooraf gedefinieerd worden. Resultaten worden gemeten met empirische data en er is een vast plan voor het te volgen proces. Het gaat

om projectmatig werken waarbij de rollen vast liggen en de projectleider het proces regisseert (Wijnen & Kor, 1996). Anderzijds wordt er naar sturing gekeken op een 'zachte' wijze. Dit gaat uit van het idee dat er van beheersing weinig sprake kan zijn en al helemaal niet vanuit één persoon. Sturing is meer gericht op de leercyclus van betrokkenen die bezig zijn met zelfsturing (Schön, 1983). Het in de gaten houden van de voortgang gebeurt op basis van meer dimensies dan alleen de vooraf opgestelde indicatoren zoals bij projectmatig werken gebeurt. Het betekenis geven in het proces is een creatieve daad waarbij alle informatie bij elkaar samenkomt (Weick, 1995).

De organisatie waarin een interventie wordt geïmplementeerd kan ook worden gezien als de context. De context onderscheiden Caluwé & Vermaak (2018) in de omgeving, aanleiding en filosofie. De omgeving heeft betrekking op de kenmerken van de organisatie zoals eerdere ervaringen met veranderingen. Naast de kenmerken van de eigen organisatie heeft het ook betrekking op de omgeving waarin een organisatie zich bevindt. Hierbij kan het gaan om de positionering ten opzichte van de omgeving. De aanleiding heeft te maken met de emotionele kenmerken die ten grondslag liggen aan de noodzaak voor een interventie. Alleen feitelijke kenmerken zijn niet genoeg, initiatiefnemers moeten ook iets als ongewenst ervaren en de noodzaak voelen om hier iets aan te veranderen. De aanleiding kan zowel reactief als creatief zijn. Reactieve factoren zijn bijvoorbeeld onvrede, klanten, conflicten, problemen, onbeheersbaarheid, externe druk of bedreigingen. Creatieve factoren zijn ambities, verlangens, doelen, mogelijkheden, kansen, uitnodigingen en voorbeelden. Met filosofie wordt bedoeld dat initiatiefnemers betekenis moeten geven aan de aanleiding om te interveniëren. Relevant hiervoor zijn onder andere waarden en normen, de visie op mensen en de organisatie, de visie op veranderen en maatschappelijke overtuigingen (Caluwé & Vermaak, 2018).

Communicatie en betekenisgeving van interventies kent een smalle en bredere definitie. De 'smalle' is gefocust op communicatie over de interventie. Communicatie kan worden ingezet om de interventie aan te kondigen en te verklaren, maar ook om positieve en negatieve verwachtingen te managen (Beckhard & Pritchard, 1992). Het wordt dan als middel ingezet om commitment te creëren (Kotter & Schlesinger, 1979). Deze perspectieven benaderen het instrumentele gebruik van communicatie. De 'brede' benadering veronderstelt dat communicatie een onderdeel is van een interventie en de verandering die het teweeg brengt. Hierdoor wordt het betekenisgeving (Ford & Ford, 1995).

## 2.2 Creativiteit

### 2.2.1 Creativiteit bij medewerkers

In deze paragraaf wordt er ingegaan op creativiteit en de wijze waarop dit zich uit bij medewerkers. Door meerdere auteurs wordt werkgerelateerde creativiteit gezien als: 'de mogelijkheden van een medewerker om te komen tot nieuwe en nuttige ideeën om werkgerelateerde praktijken te verbeteren' (Mayer, 1999) (Mumford, Hester, & Robledo, 2012) (Kruyen & van Genugten, 2017). Het idee is het resultaat van de creativiteit van de medewerker. Het idee moet doelgericht zijn ter verbetering van procedures, producten of praktijken op het werk (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Creatieve producten worden beschouwd als zowel nieuw als nuttig.

'Nieuw' wordt ook wel gezien als de originaliteit en onverwachtheid van het idee (Dekker, Oldeboom, & Steenhuis, 2015). Dit kan uiteenlopen van ideeën die dicht bij de huidige werkwijzen liggen tot ideeën die leiden tot een volledige andere aanpak. De mate waarin een idee nieuw is wordt in de organisatie bepaald door de mate waarin het afwijkt van de bestaande producten en/of processen in de organisatie. Hiernaast is de nieuwigheid in te delen in nieuw voor de huidige organisatie of nieuw in de gehele sector (Baer, 2012). Bij 'nuttig' wordt verwezen naar de waarde en bruikbaarheid van het idee (Dekker, Oldeboom, & Steenhuis, 2015). Een idee kan nuttig zijn voor de individuele medewerker terwijl andere ideeën ook nuttig zijn voor de hele afdeling, organisatie of sector (Kruyen & van Genugten, 2017). Het nut van het idee hangt samen met de bruikbaarheid (Dekker, Oldeboom, & Steenhuis, 2015). Het gaat om in hoeverre het idee voldoet aan de eigenschappen die door het probleem werden vereist. Oftewel past het idee in de context waarin het probleem zich bevindt (Amabile, 1983).

Creativiteit is een eigenschap die ieder mens in meer of minder mate bezit. Het is hiermee ook toe te schrijven aan 'alledaagse' personen, die geen uniek talent hebben of belangrijke verandering hebben doorgevoerd (Rietzschel, 2006). Creatieve ideeën kunnen door medewerkers worden gegenereerd in elke functie en op elk niveau van een organisatie (Kruyen & van Genugten, 2017). Het vergaren van slimme en bruikbare ideeën kenmerkt de creatieve medewerker (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Dit wordt ook wel gezien als de eerste fase van een innovatie waarbij ideeën worden ontwikkeld voor zowel de korte als lange termijn. De implementatie van deze ideeën verwijst naar innovatie waarbij het idee wordt omgezet in een nieuw(e) product, dienst of werkwijze bij de organisatie (Baer, 2012). In een organisatie moet het creatieve idee van de medewerker worden erkend. Overige teamleden en leidinggevendenden moeten het idee zien als dé creatieve oplossing. Hiervoor is het nodig dat de medewerker het idee goed weet over te brengen. Zonder de juiste communicatie en de erkenning van de



omgeving over het creatieve idee leidt creativiteit immers niet tot een verbetering van de werkpraktijk (Cropley & Cropley, 2010). Werkgerelateerde creativiteit wordt immers gezien als de mogelijkheid om met deze ideeën te komen tot verbetering in de werkomgeving (Kruyen & van Genugten, 2017). Verbetering van de werkomgeving vindt echter pas daadwerkelijk plaats wanneer de ideeën van de individuele creatieve medewerker worden geïmplementeerd; ideeën zijn immers zinloos tenzij er gebruik van wordt gemaakt (Levitt, 1963).

Creativiteit begint met de kenmerken van de individuele medewerker die bepalen in hoeverre een medewerker creatief in het werk is (Sawyer, 2006). De context waarin de medewerker kan dit creatieve gedrag vervolgens stimuleren of beperken (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Het effect van werkgerelateerde creativiteit is een verbetering van de werkomgeving door de introductie van nieuwe en nuttige ideeën (Mayer, 1999). De effecten van een creatieve oplossing zijn aan te merken als de outcomes van het creatieve idee (Verlet & Devos, 2010). De werkomgeving bepaalt door interactie of het idee daadwerkelijk nieuw in nuttig is in de context waarin men opereert (Cropley & Cropley, 2010). De passendheid in de context wordt vastgesteld door de actoren die in de validatiefase bepalen of het creatieve idee aansluit bij hun behoeften (van Thiel & Leeuw, 2002). De medewerker start het proces van creativiteit waardoor een idee kan leiden tot een uiteindelijke verbetering en aanpassing in een organisatie (Cropley & Cropley, 2010).

Bij werknemers zijn meerdere componenten te onderscheiden die de mate van creativiteit bij hen bepaalt. Creativiteit is immers een complex product van persoonlijk gedrag in een bepaalde situatie. Medewerkers brengen zelf zowel cognitieve eigenschappen als niet-cognitieve aspecten mee die het creatieve gedrag bepalen (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). De creativiteit van de individuele medewerker kan worden ingedeeld in de componenten cognitie, persoonlijkheid en gedrag (Sawyer, 2006). Bij cognitie gaat het om het divergente en convergente denkproces van de medewerker (Walker, 2013). Met de persoonlijkheid wordt het totaal aan karaktereigenschappen bedoeld (Feist, 2010). Met gedrag wordt de wijze verondersteld waarop een medewerker dagelijks uitvoering geeft aan taken (Sawyer, 2006). In de volgende paragraaf worden de componenten cognitie, persoonlijkheid en gedrag uitgewerkt. In dit onderzoek richten we ons op de creativiteit van de individuele medewerker. Om die reden wordt onderstaande definitie gehanteerd gedurende het onderzoek.

*'Creativiteit is de mogelijkheid van een medewerker om te komen tot nieuwe en nuttige ideeën om werkgerelateerde praktijken te verbeteren.'*

### *2.2.2 Cognitie, persoonlijkheid en gedrag*

De componenten cognitie, persoonlijkheid en gedrag bepalen de creativiteit van de medewerker en een voor een uiteengezet. Cognitie blijkt een van de kenmerken van creativiteit, cognitie wordt ook wel gezien als de mate van intelligentie. Creativiteit vergt een specifieke inzet van de cognitieve vaardigheden en intelligentie is een algemene benadering hiervan (Feist & Barron, 2003). Creativiteitsmechanismen liggen in de hersenen verankerd om problemen te kunnen oplossen, en hiermee is dit een proces waar iedereen toegang tot heeft (Rietzschel, 2006). Creativiteit op cognitief niveau is het probleemoplossend vermogen waar twee belangrijke processen plaatsvinden. Deze twee processen worden ingezet wanneer er nieuwe ideeën moeten worden ontwikkeld om een probleem op te lossen of iets nieuws te creëren. Ten eerste zal een individu gebruik moeten maken van een divergent denkproces. Dit is het proces waarbij door een individu verschillende oplossingen en antwoord mogelijkheden gegenereerd worden (van Hoof, 2013). De gevarieerdheid, originaliteit en hoeveelheid van ideeën bepalen de kwaliteit van het divergente denkproces. Na het genereren van deze ideeën kan het transformatieproces starten. Hierbij wordt verschillende kennis en ideeën op een nieuwe wijze met elkaar georganiseerd en gecombineerd. Hierdoor ontstaan er nieuwe oplossingen die kunnen worden ontwikkeld (Sawyer, 2006). Het kenmerk van een divergent denkproces is inductie; het bedenken van meerdere ideeën op verschillende vraagstukken (Lee & Therriault, 2013). Concreter betekent dit dat medewerkers in staat moeten zijn verschillende perspectieven toe te passen, veel alternatieve oplossingen te genereren en het eigen oordeel uit te stellen (Shalley & Gilson, 2004).

Ten tweede wordt creatief denken gekenmerkt door gebruik te maken van een convergent denkproces. Hierbij analyseren en lossen individuen problemen op door gebruik te maken van een rationeel denkproces. Het rationele aspect wordt gekenmerkt door systematisch gebruik van regels waarbij dit leidt tot één correcte oplossing. Hierbij is het van belang dat een individu het probleem goed begrijpt en door de juiste informatie te verzamelen en te analyseren, de juiste ideeën die verzameld zijn combineert (Walker, 2013). Het convergente denkproces wordt ook ingezet om na het genereren van ideeën de goede van de slechte te onderscheiden. Kortom: het divergent denken zorgt ervoor het nuttigste idee uit de pool van gegenereerde ideeën wordt geselecteerd (Shalley, 1991). Divergent en convergent denken is groter bij individuen met een aantal specifieke kenmerken. Een bovengemiddeld intelligentieniveau en goede analytische vaardigheden zijn twee kenmerken die helpen problemen goed te begrijpen en ideeën op waarde te kunnen evalueren. Dit gebeurt bij het divergente denken. Het nut van het creatieve idee wordt vergroot wanneer een individu veel expertise heeft in een bepaald vakgebied. Iemand kan immers pas onderdelen op een betekenisvolle en nieuwe

manier combineren wanneer diegene hier daadwerkelijk ervaring mee heeft. Het combineren van ideeën veronderstelt dat iemand niet alleen is gefocust op zijn eigen vakgebied maar ook open staat voor andere informatiebronnen (Sawyer, 2006).

Ook de persoonlijkheid van een individu is onderdeel van de creativiteit. Een persoonlijkheid zal eerder als creatief worden aangemerkt wanneer er sprake is van de volgende karaktereigenschappen: de openheid voor ervaring, een hoge mate van onafhankelijkheid, een hoge intrinsieke motivatie en een hoge mate van zelfvertrouwen. De creatieve persoonlijkheid laat zich kenmerken door de 'openheid voor ervaring' (Feist, 2010). Dit maakt ook onderdeel uit van de grote vijf karaktereigenschappen (Smiths & Timmerman, 2011). Mensen met een creatieve persoonlijkheid zijn nieuwsgierig, vragen zich dingen af en hebben interesse in de dingen om zich heen. Ze voelen zich aangetrokken tot complexiteit van de omgeving en staan open voor nieuwe ideeën en verschillende perspectieven (Csikszentmihalyi, 1997). Door de openheid kunnen creatieve individuen de complexiteit van een probleem goed begrijpen en de ideeën in het transformatieproces combineren om tot een creatieve oplossing te komen (Davis, 1999). De openheid voor ervaring uit zich ook door het vermogen van creatieve individuen om volle aandacht te geven aan taken of objecten waardoor ze deze op een frisse manier kunnen waarnemen. Hierdoor zijn ze beter in staat problemen te herkennen die ze kunnen verbeteren of oplossen (Maslow, 1976). De openheid voor ervaring geldt niet alleen voor de omgeving, maar creatieve individuen staan ook meer open voor hun eigen leefwereld (Csikszentmihalyi, 1997). Dit biedt ze de mogelijkheid veel vaardigheden te ontwikkelen om een creatief proces te doorlopen. Ze kunnen een divergent en convergent denkproces toelaten wat resulteert in verschillende ideeën en oplossingen (Maslow, 1976). Openheid voor nieuwe ervaringen uit zich in verbeeldingskracht, nieuwsgierigheid en ruimdenkendheid (Da Costa, Páeza, Sánchezb, Garaigodobil, & Gondim, 2015).

De tweede eigenschap van creatieve individuen is de hoge mate van onafhankelijkheid. Om te kunnen afwijken van het conventionele gedachtenpatroon waardoor nieuwe ideeën gegenereerd worden, dienen individuen onafhankelijk te kunnen nadenken en zelfstandig te werken. Deze individuen hebben het lef om anders te zijn, zelfstandig na te denken en tegen de stroom in hun ideeën te presenteren (Udwadia, 1990). Creatieve individuen houden ervan om niet beïnvloed te worden in het werk door de omgeving en onafhankelijk te werk te gaan (Davis, 1999). De derde eigenschap van de persoonlijkheid van creatieve individuen is een sterke intrinsieke motivatie. Deze individuen kunnen lang achter elkaar werken zonder dat het plezier en de motivatie voor de desbetreffende taak afneemt (Feist, 2010). Individuen zijn intrinsiek gemotiveerd wanneer zij plezier,

interesse en voldoening halen uit de zelfexpressie of persoonlijke uitdagingen in het werk (Amabile, 1993). Zoals hierboven genoemd is het voor het genereren van waardevolle ideeën relevant dat het individu veel kennis heeft verworven in het vakgebied (Sawyer, 2006). Kozbelt (2011) stelt zelfs dat individuen maar liefst tien jaar in een bepaald domein moeten werken voordat zij voldoende bekwaam zijn om in het vakgebied een creatieve bijdrage te kunnen leveren. Om dit te verwerven moeten individuen sterk gemotiveerd zijn om tegenslagen en frustraties te kunnen overwinnen (Kozbelt, 2011). Het creatieve proces is voor deze personen op zichzelf al belonend en hierdoor blijft men ook intrinsiek gemotiveerd. Het werkt stimulerend omdat ze ontdekkingen en verbeteringen in hun taken doorvoeren. Een verbetering doorvoeren geeft een dermate hoge motivatie dat zij hiervan in de zogenoemde 'flow' komen. Hiermee wordt bedoeld dat het individu wordt meegezogen in de activiteit, en dat ze achteraf de uitvoering beschrijven als moeiteloos en automatisch. Ze kunnen al hun aandacht aan de taak besteden omdat bij de 'flow' afleidingen om hen heen verdwijnen (Csikszentmihalyi, 1997). Tot slot kenmerken creatieve individuen zich door een hoge mate van zelfvertrouwen. Ze zijn in staat om mislukkingen te overwinnen en hierna gedisciplineerd verder te werken. Spanningen in het oplossen van een probleem schrikt ze niet af, en door onafhankelijk te werken en expert te worden in een vakgebied wordt het zelfvertrouwen van het creatieve individu vervolgens weer gestimuleerd (Walker, 2013).

Creativiteit wordt waargenomen door het gedrag van de medewerker. Dit is de wijze waarop een individu dagelijks uitvoering geeft aan taken (Sawyer, 2006). Dit wordt ook wel aangeduid als 'alledaagse creativiteit' (Rietzschel, 2006). Alledaagse creativiteit is een instelling of levenshouding waarmee individuen alledaagse taken creatief kunnen uitvoeren. De impact van de creativiteit is hierbij minder van belang maar de vaardigheid om een taak op een originele en betekenisvolle wijze uit te kunnen voeren duidt de creativiteit (Feist, 2010). Kortom: alledaagse creativiteit gaat niet alleen om het product maar ook om het proces, om de manier waarop iemand een taak uitvoert. Vertaald naar de werksituatie kunnen individuen creatief zijn door problemen op te lossen en nieuwe ideeën te ontwikkelen die de behoefte van een specifieke doelgroep bevredigt (Rietzschel, 2006). Creativiteit komt dan tot uiting in gedrag, doordat dit op bijna elke taak kan worden toegepast en onderdeel wordt van het gedrag van een individu (Csikszentmihalyi, 1997). Concreet uit creatief gedrag zich door proactief gedrag en toekomstgerichte acties van de medewerker om de huidige situatie te veranderen. De medewerker is geneigd tot het experimenteren nadat de omgeving verkend is, en de mogelijkheden in kaart zijn gebracht (Gupta, Smith, & Shalley, 2006).

## **2.3 Relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies**

In de vorige paragrafen zijn we ingegaan op doeltreffende interventies en creativiteit. In deze paragraaf gaan we in op de relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies. De veronderstelling van het onderzoek is immers dat creativiteit leidt tot een hogere mate van doeltreffendheid van interventies.

### *2.3.1 Creatieve oplossingen en doeltreffende interventies*

Creativiteit is in elke organisatie van vitaal belang voor succesvolle performance (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Het is een steeds belangrijker voorspeller geworden van organisatorische prestaties, succes en overleving op de lange termijn. Organisaties willen de creatieve ideeën en suggesties van werknemers benutten, omdat het proces van het genereren en implementeren van creatieve ideeën en duidelijke bron van concurrentievoordeel is geworden (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). Nieuwe en creatieve ideeën van medewerkers leiden tot een hogere organisatorische effectiviteit (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Creativiteit zorgt ervoor dat een organisatie zichzelf snel en beter kan positioneren ten opzichte van de ontwikkelingen in de context waarin zij opereert. Organisaties kunnen hierdoor beter omgaan met de uitdagingen die ontstaan door veranderingen in de context (Hurst, Rush, & White, 1996). Dit leidt ertoe dat vooraf opgestelde prestaties en effecten beter gerealiseerd kunnen worden. Creativiteit zorgt voor een verhoogde organisatie performance en effectiviteit. Dit verwijst naar de mate van doeltreffendheid van het creatieve idee ten opzichte van een bestaand, en hiermee niet creatief, idee. De creatieve oplossing die gegenereerd kan worden met creativiteit van de individuele medewerker heeft dus een hoge(re) mate van doeltreffendheid. Dit betreft het aspect van doeltreffendheid wat verwijst naar het bereiken van de gewenste effecten (Verlet & Devos, 2010).

De literatuur laat zien dat een hogere mate van creativiteit de effectiviteit van organisaties positief beïnvloedt. Wanneer dit doorgetrokken wordt naar het domein van interventies dan is de verwachting dat ook de doeltreffendheid van interventies door creativiteit wordt verhoogd. Zoals in paragraaf 2.1.2 toegelicht gaat het bij doeltreffendheid ook om de tevredenheid van betrokken actoren (van Thiel & Leeuw, 2002). Doordat het creatieve idee leidt tot verbetering van de werkomgeving (Kruyen & van Genugten, 2017) is de verwachting dat hiermee ook de tevredenheid van betrokkenen vergroot wordt. De aspecten van doeltreffendheid (resultaten, gewenste effecten en tevredenheid van betrokkenen) zullen dus door een hogere mate van creativiteit bij medewerkers worden vergroot.

Creatieve oplossingen zijn dus naar verwachting in vergelijking met 'reguliere' oplossingen doeltreffender. De creatieve oplossingen leiden tot interventies zoals nieuwe producten, diensten, beleid of processen in organisaties (Caluwé & Vermaak, 2018). Oplossingen die de effectiviteit van organisaties vergroten moeten immers resulteren in interventies omdat hiermee een verandering in de organisatie mee wordt bewerkstelligd. De creatieve oplossing uit zich dus in een interventie in de organisatie die verschillende vormen kan aannemen (zie paragraaf 2.1.1). Kortom: creativiteit bij het individu leidt tot creatieve oplossingen. De creatieve oplossing wordt omgezet in een interventie die ervoor zorgt dat de geplande verandering plaatsvindt gedurende de implementatiefase. Door de aanwezige creativiteit van de individuele medewerker zal er naar verwachting een hogere mate van doeltreffendheid van de interventie zijn.



*Figuur 1. Conceptueel model*

## 3. Methodologisch kader

### 3.1 Onderzoeksbenadering

Alvorens er keuzes zijn gemaakt over de gebruikte methoden van dataverzameling is stilgestaan bij de filosofische assumpties van de onderzoeker. Dit is relevant omdat dit de wijze bepaalt waarop de onderzoeker naar de omgeving kijkt en hiermee de opvatting op welke wijze kennis hierover wordt verzameld (Myers, 2013). Braun & Clark (2014) benoemen het de natuur kan kennis waarbij de vraag wordt gesteld wat wij mogelijk kunnen weten. Wat geldt als kennis bepaalt op welke wijze waardevolle kennis verzameld kan worden en wat het vertegenwoordigt. Verschillen in filosofische assumpties bepalen in hoeverre wij van mening zijn dat de realiteit wordt ontdekt door onderzoek of dat onderzoek de realiteit creëert (Braun & Clarke, 2014). Er is gedurende het onderzoek gewerkt vanuit een interpretatieve benadering. De aanname bij deze benadering is dat toegang tot de werkelijkheid alleen mogelijk is door sociale constructies als taal, bewustzijn en gedeelde betekenissen. De focus ligt op de complexiteit van het menselijk handelen wanneer situaties zich voordoen en de onderzoeker probeert dit te begrijpen door te kijken naar de betekenissen mensen aan situaties geven. De context bepaald de situatie en de onderzoeker zal de context proberen te begrijpen (Myers, 2013). Om te kunnen begrijpen wat zich heeft afgespeeld zijn de percepties van betrokkenen onderzocht, oftewel hoe mensen gebeurtenissen hebben ervaren en welke interpretatie(s) zij hieraan geven. Om deze interpretaties te begrijpen zijn de gebeurtenissen in zijn geheel onderzocht (van Thiel, 2015). Er is gekozen om te werken vanuit deze benadering omdat dit het beste aansluit bij de onderzoeksvraag en het onderzoeksveld. Het betreft immers een bestuurskundig onderzoek en de wortels van bestuurskundig onderzoek liggen in de sociale wetenschappen.

Sociale wetenschappen staan niet buiten de onderzoekssituatie zoals bij natuurwetenschappen. Juist om de situatie te begrijpen is ervoor gekozen voor een benadering vanuit het 'insiders' perspectief. Hiervoor was het nodig om de taal van de onderzoekseenheden en hiermee de situatie te kunnen begrijpen (Myers, 2013). De onderzoeker is gedurende de onderzoeksperiode ook onderdeel van de context geweest door naast de rol van onderzoeker ook de rol van medewerker aan te nemen. Dit uitte zich door onderdeel te zijn van een team en mee te werken aan werkzaamheden van het bedrijf Nautus. Hierdoor heeft de onderzoeker al begrip en kennis van de context waardoor het begrip van de onderzoekseenheden gedurende de dataverzameling vergroot is. De interpretatieve benadering past bij het onderzoeksveld van de sociale wetenschappen en de positie van de onderzoeker maar ook bij de onderzoeksvraag. Het onderzoek geeft immers een antwoord op de vraag of er een relatie bestaat tussen

creativiteit en doeltreffende interventies, maar verschaft ook inzicht in de manier waarop deze relatie in praktijk vorm krijgt. De vormgeving van deze relatie komt tot uiting door de context waarin veel actoren met elkaar interacteren. Door interpretatief onderzoek is er juist oog voor de complexiteit van de omgeving en is het mogelijk geweest deze mee te nemen bij de beantwoording van de onderzoeksvraag.

### **3.2 Onderzoeksstrategie**

Nadat in de vorige paragraaf de benadering van het onderzoek is toegelicht wordt in deze paragraaf uitgelegd welke keuzes zijn gemaakt met betrekking tot de strategie van het onderzoek. Er is gekozen voor een deductief kwalitatief onderzoek met inzet van een meervoudige casestudy. Eerst zal de keuze voor kwalitatief onderzoek worden beargumenteerd. Deze keuze is gemaakt omdat kwalitatief onderzoek de mogelijkheid geeft complexe en niet-numerieke data te verzamelen en analyseren om vervolgens te interpreteren (van Thiel, 2015). Omdat er gekozen is één specifiek fenomeen in diepte te onderzoeken sluit dit het beste aan bij kwalitatief onderzoek omdat er rekening gehouden kan worden met de context waarin het fenomeen zich voordoet (Yanow, 1996). Wanneer dit onderzoek kwantitatief van aard zou zijn zou dit leiden tot een versimpeling en reductie van informatie en doet het daarmee onrecht aan de (complexe) werkelijkheid (van Thiel, 2015). Hiernaast kan door middel van kwalitatief onderzoek ook de politieke aspecten van de organisatie worden meegenomen (Myers, 2013). Omdat het onderzoek zich richt op politieke aangestuurde organisaties is dit aspect van belang om mee te nemen gedurende het onderzoek. Hiernaast is er weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies in de publieke sector, en is het juist relevant om hier kwalitatief onderzoek naar te doen. Hierdoor kan door de rijkheid aan informatie van enkele situaties de onderzoekstopic in volgende onderzoeken verder afgebakend worden met inzet van kwantitatief onderzoek (Myers, 2013).

Vervolgens is gekozen voor een deductieve onderzoeksstrategie. Dit betekent dat het vertrekt vanuit de huidige theorie en deze toetst in praktijk (Myers, 2013). De theorie zoals geschetst in het theoretisch kader zorgt voor een model wat getoetst is in de praktijk. Door het onderzoek wordt hierdoor getoetst of de geboden theoretische verklaring correct is (van Thiel, 2015). Voor deze benadering is gekozen omdat van beide constructen (creativiteit en doeltreffendheid van interventies) wetenschappelijke literatuur te vinden is. De relatie hiertussen is, voor zover bekend bij de onderzoeker, niet onderzocht en de relatie tussen deze constructen is hiermee een nieuw onderzoekstopic. Ondanks dit nieuwe onderzoekstopic heeft de literatuur van beide constructen de mogelijkheid geboden om de veronderstelde mechanismen tussen creativiteit en interventies in kaart te brengen. Hierdoor is vanuit het nieuwe conceptuele



kader deze getoetst in praktijk. Naast het toetsen van de theorie is het met deductief onderzoek ook mogelijk om met de uitkomsten een suggestie te doen voor aanpassing of aanvulling van de huidige theorieën. Het onderzoek is dus naast theorie-toetsend ook theorie-ontwikkelen ondanks dat het geen inductief onderzoek betreft (N. Verhoeven, 2018).

Tot slot is er bij het bepalen van de onderzoeksstrategie gekozen voor een meervoudige casestudy. Meervoudige casestudy onderzoek selecteert meerdere gevallen om te onderzoeken (van Thiel, 2015). Een meervoudige casestudy onderzoekt één specifiek fenomeen, maar dit kan een voorbeeld zijn voor een grotere categorie. Hierdoor kunnen de desbetreffende cases gebruikt worden om conclusies te trekken over een bepaald fenomeen. Het is een gedetailleerde studie van enkele sociale eenheden, hiermee kan het een specifiek proces zijn, een organisatie of een collectieve sociale eenheid (Myers, 2013). Het voordeel van meervoudige casestudy onderzoek is dat het bijdraagt aan de oplossing van een vraagstuk en hiermee praktijkgericht is. Door meervoudig casestudy onderzoek worden een paar situaties in de diepte onderzocht en hierdoor zeer uitgebreid bestudeerd. Hierdoor ontstaan zeer rijke en omvangrijke beschrijvingen van het onderzoeksfenomeen. Omdat de onderzoeksvraag niet verwijst naar één unieke situatie is er gekozen om meerdere cases te selecteren. Hierdoor bestaat er minder risico dat de resultaten toegeschreven kunnen worden aan omstandigheden die specifiek zijn voor één geselecteerd geval (van Thiel, 2015). In dit onderzoek draagt het onderzoeken van meerdere cases ook bij aan een betere beantwoording van de onderzoeksvraag. Als de relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies bij meerdere cases wordt gevonden dan heeft dit meer zeggingskracht dan wanneer dit in één case wordt gevonden. Hiernaast kan er door het onderzoeken van meerdere cases beter inzicht worden verschaft in hoe creativiteit en de doeltreffendheid van interventies met elkaar in relatie staan.

### **3.3 Onderzoeksveld**

#### *3.3.1 Bedrijf Nautus*

Het stagebedrijf van de onderzoeker, Nautus, is het onderzoeksveld waaruit de cases geselecteerd zijn. Nautus zet zich in voor sociale vraagstukken die voortkomen uit het sociaal domein in Nederlandse gemeenten (Nautus, 2019). Ze opereren dus op lokaal bestuurlijk niveau en de opdrachtgevers van Nautus zijn in potentie alle Nederlandse gemeenten. Nautus is een adviesbureau dat adviseurs inzet voor de duur van een project bij opdrachtgevers. De gebieden waarop Nautus adviseert en opereert zijn onder andere participatie, jeugdhulp, armoedebeleid, schuldhulpverlening en inburgering. De lijst is niet uitputtend en continue ontwikkelingen in het domein zorgen ervoor dat

aandachtsgebieden verschuiven. De opdrachten die Nautus uitvoert bevatten interventies die Nederlandse gemeenten versterken. In het onderzoek is er gekeken naar de creativiteit van de medewerkers van Nautus. Specifiek worden hiermee de adviseurs die voor Nautus werkzaam zijn en deze interventies bedenken, organiseren en ondersteunen bij de opdrachtgevers bedoeld. Dit onderzoek heeft als bijzonder extra component dat de creativiteit onderzocht wordt van medewerkers die niet in dienst zijn van de gemeenten maar door gemeenten worden ingehuurd. Nautus werkt met de projecten in een online projectbibliotheek. Hierin werken de adviseurs die betrokken zijn bij één project samen en leggen zij de documentatie vast. Ook de opdrachtbrief en evaluatie van de opdrachtgever wordt hier geüpload. Na afronding van het project blijft de projectbibliotheek per project zichtbaar via de projectensite van Nautus. Vanuit deze projectensite zijn de cases geselecteerd die gedurende het onderzoek zijn onderzocht.

### *3.3.2 Case beschrijving*

Zoals hierboven geschetst zijn de cases geselecteerd vanuit het bedrijf Nautus. Er is gebruikt gemaakt van een selecte steekproef, dit houdt in dat met vooraf opgestelde eisen de cases zijn geselecteerd die zijn onderzocht. In dit onderzoek is het een selecte steekproef op theoretische gronden, oftewel een doelgerichte steekproef. Er zijn contrasterende cases geselecteerd. In dit onderzoek betekent dit dat cases die zijn geselecteerd verschillende typen interventies zijn. Hierdoor kan onderzocht worden of het type interventie van invloed is op de relatie met creativiteit (van Thiel, 2015). Er is gebruik gemaakt van de uiteenzetting van typen interventies uit het theoretisch kader (zie paragraaf 2.1.1). In dit overzicht wordt een onderscheid gemaakt tussen het beïnvloed organisatorisch niveau: individu, team of organisatie en de aard van het vraagstuk: processen tussen mensen, samenwerking en structuur, 'human resources', en strategische vraagstukken (Cummings & Worley, 2004). Zoals in het theoretisch kader geschetst is het individuele niveau van interventies niet relevant omdat dit perspectief buiten beschouwing wordt gelaten. Ook de aard van de interventies 'human resources' wordt buiten beschouwing gelaten omdat Nautus niet op dit onderdeel opereert.

Naast de theoretische overwegingen die zijn gehanteerd bij het selecteren van de cases zijn er nog een aantal randvoorwaarden meegenomen bij het selecteren van de cases. Ten eerste moest er sprake zijn van een daadwerkelijk proces waarbij interventies zijn ingezet. Het inhuren van adviseurs voor het vervangen van 'reguliere functies' viel hierdoor niet onder de selectie. Ten tweede is ervoor gekozen om alleen cases te selecteren waarbij het proces of product het afgelopen half jaar is afgerond. Vanaf het moment van dataverzameling heeft de grens op december 2019 gelegen. Hiervoor is gekozen omdat er verondersteld werd dat de kennis over processen die langer dan een

half jaar geleden geringer zal zijn. Hierdoor bestond de kans dat een deel van de informatie niet verzameld kon worden of vertroebeld zou zijn geweest door het geheugen. Tot slot is het logischerwijs vereist dat een project daadwerkelijk is afgerond omdat pas achteraf uitspraken gedaan kunnen worden over de doeltreffendheid van de interventie. Het selecteren van de cases is in samenspraak gebeurd met de opdrachtgever. De opdrachtgever was op de hoogte van de vereisten vanuit het theoretisch kader met betrekking tot de typen interventies en was op de hoogte van de inhoud van de afgeronde projecten. Onderstaande tabel geeft de definitieve lijst weer van de geselecteerde én onderzochte cases.

	<b>Beïnvloed organisatorisch niveau</b>	
	<i>Team</i>	<i>Organisatie</i>
<b>Processen tussen mensen</b>	Cases 1 Jongeren Perspectief Fonds	Cases 2 Stadspas Almere
<b>Samenwerking en structuur</b>	X	Cases 3 Aanbesteding APK
<b>Strategische vraagstukken</b>	Cases 4 Programmamangent toegang sociaal domein	Cases 5 Beschermd wonen en maatschappelijke opvang

*Tabel 2. Selectie van cases*

### *3.3.3 Case beschrijving*

Hieronder zal per case worden toegelicht van welke interventie sprake is geweest en in welke context deze is geïmplementeerd. Omdat er sprake is van kwalitatief interpretatief onderzoek is het relevant om de resultaten te analyseren in samenhang met de context. De context heeft immers invloed op de indicatoren die gedurende het onderzoek zijn onderzocht en hiermee ook op de relatie die gedurende het onderzoek onderzocht wordt tussen creativiteit en de doeltreffendheid van de interventies. Voor de casebeschrijving over de interventies is gebruikt gemaakt van de uitleg die de geïnterviewden hieraan zelf geven, oftewel de wijze waarop zij zelf de interventie beschouwen. Dit past bij de interpretatieve onderzoeksbenadering zoals beschreven in paragraaf 3.1.

#### *3.3.3.1 Jongeren Perspectief Fonds*

Vanuit het Schuldenlab 070 is het Jongeren Perspectief Fonds ontstaan (hierna: JPF). Hier werken private en publieke partijen samen om te werken aan een schuldenvrij Den Haag. In het Schuldenlab 070 worden meerdere innovaties op dit gebied bedacht en uitgewerkt. Zo ook het JPF waarmee een nieuwe dienst aangeboden wordt die voorheen niet werd aangeboden door Nederlandse gemeenten. Het JPF biedt namelijk een schuldhulpverleningstraject aan jongeren waarbij er gebruik wordt gemaakt van een integrale aanpak waarbij problemen op meerdere leefgebieden worden aangepakt. Hiernaast kunnen jongeren, en worden zij ook gestimuleerd, om gedurende het traject scholing te volgen. In de reguliere schuldhulpverleningstrajecten werden jongeren gedwongen te stoppen met scholing zodat zij inkomsten kunnen verwerven alvorens zij

deel kunnen nemen. Hiernaast was de aanpak voornamelijk gericht op de schuldenproblematiek en werd er geen aandacht besteed aan problematiek op andere leefgebieden. Bij het JPF volgen jongeren naast scholing een maatschappelijke stage bij organisaties of bedrijven in de omgeving. Deze nieuwe vorm van een schuldhulpverleningstraject is de interventie die gedurende dit traject is ingezet. Nadat het idee ontstaan is bij het Schuldenlab 070 zijn er meerdere pilots opgezet met groepen deelnemers. Vanuit de ervaringen met de pilots is een fase van implementatie in gang gezet waarbij het traject onderdeel is geworden van de reguliere dienstverlening van de gemeente Den Haag. De adviseur van Nautus is na deze pilotfase betrokken geweest voor de duur van één jaar. De opdracht van de adviseur was om de innovatie te professionaliseren en te borgen in de reguliere dienstverlening van de gemeenten Den Haag. Nadat het JPF is overgedragen aan de gemeente Den Haag is de opdracht afgerond en heeft de adviseur de werkzaamheden overgedragen aan de desbetreffende teamleider van de gemeente Den Haag.

### *3.3.3.2 Stadspas Almere*

De stadspas Almere is een project waarbij twee adviseurs van Nautus gedurende een half jaar als projectleiders het instrument hebben ontworpen. De aanleiding van het project was de politieke wens om een stadspas te introduceren in de gemeente Almere. Meerdere gemeenten (o.a. Amsterdam en Rotterdam) maakten al gebruik van een stadspas en de gemeente Almere wilde dit ook in haar gemeente aanbieden. De stadspas is de interventie die gedurende het traject ontworpen en geïntroduceerd moest worden. De adviseurs zijn aan de slag geweest met de opdracht vanuit de design thinking werkwijze. Bij deze methode wordt gebruik gemaakt van de input van betrokken stakeholders bij het ontwerp van het product. Hierdoor ontstaat een interactief proces waarbij meerdere partijen in gezamenlijkheid bepalen hoe het product eruit moet komen te zien. De adviseurs hebben gedurende het proces hierom samengewerkt met lokale ondernemers, inwoners, winkeliers en interne medewerkers vanuit de gemeente Almere. Intern is een design team opgezet waarbij vanuit meerdere disciplines bij de gemeente Almere samen is gewerkt om de stadspas te ontwerpen. De stadspas is een instrument waarmee de dienstverlening van de gemeente Almere vergemakkelijkt kan worden. De stadspas kan gepersonaliseerd worden en hiermee kunnen inwoners gemakkelijk gebruik maken van minimaregelingen. Hiermee zouden veel minimaregelingen gemakkelijker uitgevoerd kunnen worden en hoeven minima minder aanvragen te doen bij de gemeente Almere. Hiernaast heeft de stadspas tot doel om de citymarketing te stimuleren. Inwoners kunnen door gebruik te maken van de stadspas gebruik maken van allerlei cultureel aanbod als ook van aanbod vanuit de winkeliers. Ondernemers zouden hun diensten kunnen promoten en kortingen kunnen aanbieden, hiernaast zou de

stadspas ook gebruikt kunnen worden voor het lokale openbaar vervoer. Het product is door het design team gedurende het traject ontwikkeld. De implementatie van het instrument van de stadspas is echter vooralsnog stil komen te liggen door politieke wisselingen bij de gemeente. De betrokken wethouder is opgestapt en hierna is er geen ander politiek verantwoordelijke opgestaan om het product verder te brengen. Dit maakt, in tegenstelling tot de overige projecten, dat de interventie nog niet in gebruik is.

#### *3.3.3.3 Aanbesteding APK*

De aanbesteding APK is een interventie die is ingezet in de arbeidsmarktregio Arnhem. Hier zijn twee adviseurs vanuit Nautus betrokken bij geweest gedurende één jaar. APK is de afkorting van de Arbeidsmarktregio Periodieke Ketenanalyse. Het doel van deze ketenanalyse was dat de onderlinge samenwerking in de regio verbeterd en geïntensiveerd zou worden waardoor er meer succesvolle matches tussen werkzoekende en werkgever gerealiseerd zouden worden. De adviseurs van Nautus zijn zowel betrokken geweest bij het ontwerp als de uitrol van de interventie. Dit hebben zij gedaan in samenspraak met een projectgroep waarbij van alle betrokken partijen een vertegenwoordiging aanwezig was. De APK heeft geresulteerd in een tool die het matchen tussen werkzoekende en werkgever heeft vergemakkelijkt. Dit is gedaan door een tweetal onderzoeken waarbij door gebruik van veel data in kaart is gebracht is welke factoren succesvol zijn bij het matchingsproces. De tool en de tweetal rapportages zijn de interventies die de adviseurs gedurende het traject hebben ingezet. Hiernaast is geëvalueerd hoe het werkproces tussen de verschillende partijen destijds functioneerde en hoe de betrokken partijen dit zelf ervoeren. Het onderzoek heeft gebruik gemaakt van een combinatie van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens. Door het in kaart brengen van de indicatoren van een succesvolle match is de samenwerking tussen verschillende gemeenten, UWV, arbeidsbemiddelingsbureaus en de arbeidsmarktregio efficiënter ingericht. Hiernaast is een intensievere samenwerking ontstaan door het maken van afspraken over hoe de ketensamenwerking eruit zou moeten zien. Hiernaast is er een tool ontwikkeld waarmee continu inzicht ontstaat in de data die laat zien hoe het matchingsproces ervoor staat. Het instrument is nieuw in deze sector doordat het continu data koppelt aan de onderlinge samenwerking en hierdoor inzicht verschaft in de effectiviteit van de samenwerking(en).

#### *3.3.3.4 Programmamanagement toegang sociaal domein*

De gemeente Zutphen is gedurende tien maanden ondersteund door twee adviseurs van Nautus bij het proces van meerdere organisatieveranderingen. Gedurende deze processen is de toegang naar het sociaal domein voor inwoners anders ingericht. Er is gekozen om de toegang volledig onder de gemeente te laten vallen en twee

uitvoeringsorganisaties op te heffen. Ook zijn er gedurende het traject met maatschappelijke organisaties nieuwe afspraken gemaakt en is de personele bezetting met 20% gereduceerd. Hiernaast moest de toegang integraler intern georganiseerd worden waardoor nieuwe functies en werkwijzen zijn geïntroduceerd. Gedurende het traject hebben de adviseurs veel interventies gemanaged die geïmplementeerd moesten worden voor de start van de vernieuwde organisatie. De adviseurs hebben hiernaast het programmamanagement opgepakt van deze organisatieveranderingen. Zij stuurden vervolgens projectleiders aan zodat de benodigde veranderingen waren doorgevoerd alvorens de herinrichting plaats ging vinden. Alle wijzigingen hebben geleid tot vernieuwde werkprocessen die worden uitgevoerd vanuit één locatie waarbij medewerkers meer integraal te werk gaan. Het ontwerp van de nieuwe organisatie en de aansturing van de organisatieverandering zijn de interventies die de adviseurs gedurende het traject hebben ingezet. Het proces heeft versneld en met minder personeel moeten plaatsvinden door enorme tekorten op het sociaal domein bij de gemeente Zutphen. Hiermee is het proces (te) snel verlopen en hebben de adviseurs te maken gehad met weerstand vanuit de medewerkers en onvoldoende personele bezetting om de organisatieveranderingen zorgvuldig uit te rollen. Het participatieve traject waarmee de veranderingen zouden worden doorgevoerd is door budgettaire overwegingen achterwege gelaten. Hiermee is een meer een top-down traject ontstaan.

#### *3.3.3.5 Beschermd wonen en maatschappelijke opvang*

De aanleiding van deze interventie is ingegeven door de landelijke doorcentralisatie van beschermd wonen van centrumgemeenten in de regio naar alle Nederlandse gemeenten. De gemeente Harderwijk heeft gedurende één jaar hiervoor een adviseur van Nautus ingeschakeld. De doelstelling van het project was om samen met de gemeenten in de regio het beschermd wonen en de maatschappelijke opvang gezamenlijk te organiseren. De verantwoordelijkheid hiervoor is van de eerdere centrumgemeente, de gemeente Zwolle, overgenomen door de gemeenten in de regio. De adviseur moest een regionaal beleidsplan opleveren waarbij onderlinge afspraken over de invulling van de taken en de wijze van financiering en contractering met regionale zorgaanbieders stond vastgelegd. Het regio- en beleidsplan is de interventie die de adviseur voor de gemeenten in de regio heeft ingezet. De adviseur heeft hiervoor samengewerkt met een projectgroep waarbij alle betrokken gemeenten in vertegenwoordigd waren. Hiernaast heeft de adviseur betrokken actoren als inwoners, instellingen, gemeenteraadsleden, betrokken medewerkers en cliënten geraadpleegd voor input. Met deze gezamenlijke input is het beleidsplan opgesteld wat fungeert als 'spoorboekje' voor de komende jaren. In het beleidsplan zijn afspraken gemaakt over op welke wijze het lokale geld belegd gaat worden. De overeenstemming van meerdere Noord Veluwe gemeenten is dat de

samenwerking voort blijft bestaan ondanks wijzigingen in de toedeling van financiële middelen. Het beleidsplan herbergt meerdere ambities van de gemeenten: minder instroom beschermd wonen, inzet op preventie van dakloosheid, zorgen voor meer passende woonruimte, meer wonen in reguliere wijken met begeleiding, voorkomen van medicalisering en meer ambulante hulpverlening. Met het beleidsplan wordt de richting van de ontwikkelingen gefaciliteerd en committeren alle betrokken gemeenteraden zich aan de gezamenlijke aanpak.

### **3.4 Dataverzameling**

#### *3.4.1 Interviews*

Om data te verzamelen over de geselecteerde cases is er gekozen om gebruik te maken van interviews. Het afnemen van interviews is een veelgebruikte methode bij casestudy onderzoek. Het interview is een gesprek waarin de onderzoeker door vragen te stellen aan de respondent informatie verzameld over het onderzoeksonderwerp. Interviewen is een flexibele manier om informatie te verzamelen omdat gedurende het gesprek doorgevraagd kan worden naar achtergrondinformatie, verdieping of verduidelijking (van Thiel, 2015). Er is gekozen voor de inzet van interviews omdat dit past bij casestudy onderzoek maar ook bij de interpretatieve onderzoeksbenadering die de onderzoeker hanteert. De flexibele manier van het verzamelen van informatie zorgt ervoor dat de onderzoeker relevante contextuele informatie kan meenemen en het onderzoeksfenomeen hiermee in diepte kan onderzoeken. Ter voorbereiding op de interviews heeft de onderzoeker zich verdiept in de geselecteerde cases. Hiervoor is gebruik gemaakt van de documenten die aanwezig zijn over de desbetreffende case in de digitale projectbibliotheek van Nautus. De documenten leveren een enorme hoeveelheid informatie over het verloop van het project en zijn hiermee een goede voorbereiding op de interviews. Doordat deze vooraf aan de interviews zijn bestudeerd was de interviewer op de hoogte van de projectinhoud. Hierdoor hoefden de geïnterviewden niet de inhoud van het project toe te lichten en kon het gesprek snel overgaan naar de te onderzoeken mechanismen. De documenten fungeren dus niet als databron in dit onderzoek maar puur ter voorbereiding van het interview om hiermee de kwaliteit te vergroten.

#### *3.4.2 Respondenten selectie*

Nadat in samenspraak met de opdrachtgever van het onderzoek de cases zijn geselecteerd is er beoordeeld wie benaderd ging worden voor een interview. De personen die het meest kunnen vertellen over de componenten creativiteit en de doeltreffendheid van de interventies werden geselecteerd. Het voornemen was om bij elke case drie personen te interviewen om zo tot voldoende informatie van de desbetreffende case te komen. Ten eerste is besloten twee adviseurs van Nautus te interviewen wanneer er bij

het project twee adviseurs betrokken zijn geweest. Wanneer er slechts één adviseur betrokken is geweest is diegene geïnterviewd over de cases. Hiernaast is gekozen om de opdrachtgever te spreken om op dit onderwerp een positieve bias van de adviseurs te voorkomen. Aan de opdrachtgevers kon immers gevraagd worden hoe zij de creativiteit hebben ervaren, en dit is vergeleken met de antwoorden die de adviseurs over zichzelf hebben gegeven. Hiernaast heeft de opdrachtgever ook veel zicht op de doeltreffendheid van de interventies omdat dit in zijn of haar organisatie geïmplementeerd is. Daarnaast is de opdrachtgever na het einde van het project ook nog betrokken bij de cases waardoor ook gesproken kan worden over de doeltreffendheid na vertrek van de adviseur(s).

Per project is aan de project verantwoordelijk adviseur gevraagd wie vanuit de gemeente benaderd kon worden voor een interview. Hierbij is weergegeven dat het van belang is dat de medewerker nauw betrokken is geweest bij het project en hierdoor veel informatie zou kunnen verschaffen over de onderwerpen waar het onderzoek zich op richt. Op één cases na is in ieder geval met de opdrachtgever van het project gesproken. De rol van de eventuele tweede persoon van de gemeente verschilt per case, maar allen zijn in ieder geval nauw betrokken geweest bij het project. In onderstaande tabel is zichtbaar hoeveel personen uiteindelijk per case zijn geïnterviewd en wat de functie van deze personen is (geweest).

<b>Cases</b>	<b>Functie</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Datum</b>
1. Jongeren Perspectief Fonds	Adviseur	Nautus	3 juli 2020
	Programma manager	Schuldenlab	2 juli 2020
	Trajectbegeleider	Gemeente Den Haag	6 juli 2020
2. Stadspas Almere	Adviseur	Nautus	10 juli 2020
	Adviseur	Nautus	8 juli 2020
	Manager Beleid en Kwaliteit	Gemeente Almere	14 juli 2020
	Business Informatiemanager	Gemeente Almere	20 juli 2020
3. Aanbesteding APK	Adviseur	Nautus	30 juni 2020
	Adviseur	Nautus	2 juli 2020
	Beleidsadviseur Participatie	Regionale sociale dienst de Liemers	5 augustus 2020
4. Programma management toegang sociaal domein	Adviseur	Nautus	1 juli 2020
	Adviseur	Nautus	17 juli 2020
	Teamleider sociaal domein	Gemeente Zutphen	30 juni 2020
5. Beschermd wonen en maatschappelijke opvang	Adviseur	Nautus	25 juni 2020
	Beleidsregisseur	Gemeente Harderwijk	29 juni 2020
	Beleidsadviseur	Gemeente Putten	1 juli 2020

*Tabel 3. Overzicht geïnterviewde personen*



### *3.4.3 Uitvoering van de interviews*

De interviews zijn semigestructureerd van aard, oftewel een gesprek aan de hand van een topic lijst. In de interviewhandleiding staan de vragen die aan de geïnterviewde zijn gesteld. Omdat het een deductief onderzoek is zijn de vragen afgeleid uit de operationalisatie van de variabelen uit het theoretisch kader (van Thiel, 2015). Er is gekozen om semigestructureerde interviews af te nemen omdat het structuur biedt gedurende het interview maar er ook ruimte is om in te spelen op wat de geïnterviewde naar voren brengt. In elk interview zijn hierdoor wel dezelfde vragen behandeld, maar was er ruimte om in te spelen in wat de geïnterviewde aandroeg en relevant achtte. Hierdoor is er relevante informatie naar boven gekomen die met een gestructureerd interview niet naar voren zou zijn gekomen (Myers, 2013). Deze wijze van interviewen sluit ook aan bij de interpretatieve onderzoeksbenadering die de onderzoeker hanteert.

De interviews zijn afgenomen door gebruik te maken van beeldbellen via het programma Teams. Een uitzondering hierop is één van de adviseurs van Nautus die de onderzoeker op kantoor heeft geïnterviewd. Dit was mogelijk doordat beide personen op dezelfde dag op kantoor mochten werken. Door het coronavirus was de onderzoeker gedwongen de overige interviews digitaal af te nemen. Door wel gebruik te maken van beeldbellen heeft de onderzoeker ook de non-verbale communicatie van geïnterviewden mee kunnen nemen gedurende het interview. Dit is van belang geweest omdat de non-verbale communicatie ook veel informatie oplevert over de cases en bij telefonisch bellen deze communicatie niet meegenomen had kunnen worden. Voordat de interviews zijn afgenomen hebben alle geïnterviewde personen een PowerPoint presentatie via de mail gekregen, dit is ongeveer een week van tevoren opgestuurd. Hierin stonden praktische zaken vermeld als het moment waarop het interview zou worden afgenomen, wat er met de data gebeurt (conform AVG) en het verzoek om in te stemmen met geluidsopname gedurende het interview. Hiernaast werd er inleidend vermeld wat de onderzoeker bedoelt met creativiteit en de doeltreffendheid van interventies. De PowerPoint presentatie is terug te vinden in bijlage C. Ook is er benoemd dat de onderzoeker ter voorbereiding op het interview zich heeft verdiept in de inhoud en het proces van het project. Nadat de interviews zijn afgenomen zijn deze volledig getranscribeerd. Hierdoor heeft de onderzoeker de meest accurate en volledige weergave van de interviews. Door de transcripties kan worden teruggehaald op welke wijze de onderzoeker tot bepaalde resultaten en conclusies is gekomen. Hierdoor kon ook iteratief te werk worden gegaan, immers kon na het coderen opnieuw terug gegaan worden naar de transcripties om te kijken of de juiste codes zijn gegeven of dat deze alsnog aangepast moesten worden (van Thiel, 2015).

### **3.5 Data-analyse**

Nadat de interviews zijn afgenomen en getranscribeerd zijn deze gecodeerd. De code die is gegeven aan de transcripties kan worden gezien als een beschrijving of samenvatting van een opmerking of een groter stuk tekst van de geïnterviewde of het document. Door te coderen start de analyse van de teksten. De eerste fase van de analyse is de datareductie. Hierbij zijn alleen de delen van de transcripten die meegenomen zijn om te analyseren geselecteerd. Omdat er sprake is van deductief onderzoek, is de beoordeling hiervan grotendeels gebaseerd op basis van de theorie (van Thiel, 2015). Het analyseren van de data is gebeurd door gebruik te maken van het programma AtlasTI. Vervolgens is de data opgedeeld in kleinere stukken en voorzien van codes op basis van de afbakening van de theorie. Dit wordt ook wel het open coderen genoemd. De code geeft heel beknopt weer waar een bepaalde data-eenheid betrekking op heeft. Doordat verschillende onderdelen dezelfde code hebben gekregen, konden deze met elkaar vergeleken worden. Nadat alle meegenomen tekstonderdelen zijn gecodeerd is er axiaal gecodeerd. Hierbij lag de focus op het vinden van patronen in de gebruikte codes. Vervolgens volgde de interpretatie en theorievorming (van Thiel, 2015). Een belangrijk onderdeel van de fase van data-analyse zijn onderzoek memo's. Dit houdt in dat de onderzoeker tussentijds aantekeningen heeft gemaakt over de keuzes die zijn gemaakt en wat de reden hiervoor is geweest. De bijgehouden memo's zijn verwerkt in het discussie hoofdstuk waar wordt gereflecteerd op de kwaliteit van het onderzoek. Door tussentijds de memo's bij te werken is er meer openheid over hoe het onderzoeksproces is verlopen gecreëerd en over de wijze waarop de onderzoeker tot de resultaten is gekomen (Myers, 2013).

### **3.6 Operationalisatie**

#### *3.6.1 Aanpak*

De operationalisatie is het meetbaar maken van de theoretische begrippen. Het geeft inzicht in wat er door middel van de interviews wordt gemeten (van Thiel, 2015). De operationalisatie in dit onderzoek vond plaats op basis van de onafhankelijke variabele creativiteit en afhankelijke variabele doeltreffende interventies. De basis vormden de definities die zijn gegeven aan beide begrippen en die verder zijn uitgewerkt in het theoretisch kader. Vanuit deze definities zijn de dimensies hiervan in kaart gebracht. De indicatoren zijn vervolgens per dimensie in kaart gebracht. De indicatoren zijn de basis geweest voor de interviewvragen. Deze omzetting is terug te vinden in de operationalisatie schema's in bijlage A. Dit vormt de basis voor de interviewhandleiding die is te vinden in bijlage B. Omdat het onderzoek zich richt op de creativiteit van de adviseurs van Nautus is dit in de vragenlijst op dit punt anders voor de medewerkers van Nautus en de medewerkers van de gemeente. Omdat er gekozen is voor een

semigestructureerd interview is er met vragen gewerkt die breed zijn en ruimte bieden aan de medewerkers om ook met hun eigen input te komen. Bij de interviewhandleiding zijn tussen haakjes de indicatoren vermeld zodat de interviewer hierop heeft kunnen doorvragen. Hierdoor is ervoor gezorgd dat de dimensies wel daadwerkelijk gemeten zijn maar ook de voordelen van semigestructureerde interviews in stand zijn gebleven. Aan de indicatoren kunnen bij de analyse drie waarden worden toegekend. Waarde 1 staat voor de aanwezigheid van de indicator, waarde 0,5 voor gedeeltelijke aanwezigheid en waarde 0 voor afwezigheid.

### *3.6.2 Doeltreffende interventies*

Het construct van doeltreffende interventies is gedefinieerd als: 'doelgerichte veranderingsactiviteiten die leiden tot een nieuw of verbeterd product, dienst, beleid of proces in organisaties waarbij de vooraf opgestelde prestaties en effecten gerealiseerd worden en betrokkenen actoren hierover tevreden zijn.' De elementen in de definitie zijn: bewust ondernomen, verbetering status quo, hoge mate van doelbereiking en tevredenheid betrokken actoren. Het element bewust ondernomen heeft betrekking op de inzet van veranderingsactiviteiten van de interventionist in de organisatie. Hiermee zet de interventionist stappen in de gewenste richting waarmee hij of zij een sturende rol vervult. Bij bewust ondernemen gaat het dus concreet om de houding van de interventionist om te acteren in de huidige situatie om zo tot een nieuw product, dienst, beleid of proces in organisaties te komen. Deze houding wordt gekenmerkt door het nemen van de leiding in de projectgroep en het komen met voorstellen voor veranderingsactiviteiten. Het element verbetering van de status quo. De status quo is de huidige gang van zaken. Een verbetering hiervan refereert naar een wijziging in het werkgebied waarbij de interventie is ingezet. Oftewel is het werkgebied in positieve zin verschoven en/of veranderd door inzet van de interventie. De positieve zin, de verbetering, wordt gekenmerkt doordat organisatie doelen beter worden kunnen bereikt door de wijziging in de status quo.

De hoge mate van doelbereiking uit zich in de prestaties en effecten van een interventie. De prestaties zijn de opbrengsten van een interventie (Snel, 2013). Dit valt onder te verdelen in de kwaliteit en de efficiëntie. De kwaliteit verwijst naar het serviceniveau van de interventie. De efficiëntie verwijst naar de verhouding tussen de middelen en de resultaten van de interventie (Verlet & Devos, 2010). Concreet wordt hiermee bedoeld of de interventie is ingezet met het hiervoor beschikbare budget of dat er sprake is van budgetoverschrijding. Met het serviceniveau wordt bedoeld of de interventie de toegang en het gebruik van de interventie heeft vergemakkelijkt. De effecten zijn de gevolgen van de interventie voor de omgeving. De effecten zijn te verdelen in gewenste en

ongewenste effecten (Groenewegen, 2009). Gewenste effecten zijn de effecten die beoogd zijn met inzet van de interventie. De ongewenste effecten zijn de onvoorziene en nadelige effecten. Hiernaast zijn de belemmerende en stimulerende omgevingsfactoren van belang bij de effecten (Verlet & Devos, 2010). Belemmerende omgevingsfactoren zijn invloeden van de context die de effecten nadelig beïnvloeden. Stimulerende omgevingsfactoren zijn invloeden van de context die de effecten positief beïnvloeden. De tevredenheid van betrokken actoren is verdeeld in de tevredenheid van interne en externe actoren. Interne actoren kunnen zijn: uitvoerders van de interventie en samenwerkende afdelingen. Externe actoren kunnen zijn: betrokken organisaties en cliënten en burgers die met de interventie te maken krijgen. De tevredenheid is het verschil tussen de verwachtingen en ervaringen met de organisatie (Thomassen, Veld, & Winthorst, 1994). Concreet is er sprake van tevredenheid wanneer de actor de kwaliteit krijgt die hij minimaal verwacht.

### *3.6.3 Creativiteit*

Het construct creativiteit is gedefinieerd als 'de mogelijkheden van een medewerker om te komen tot nieuwe en nuttige ideeën om werkgerelateerde praktijken te verbeteren'. De focus ligt bij de mogelijkheden van de medewerker omdat dit bepaalt in hoeverre een medewerker creatief is. De mogelijkheden uit zich door cognitie, persoonlijkheid en gedrag van de medewerker. De cognitie uit zich bij de creatieve medewerker in een divergent en convergent denkproces (van Hoof, 2013). Het divergente denkproces is het bedenken van veel nieuwe en gevarieerde ideeën. Concreet betekent dit dat de medewerker veel verschillende perspectieven toepast bij een nieuwe opdracht, het oordeel uitstelt en veel oplossingen genereert. Het convergente denkproces is het selecteren van het beste idee nadat deze bij het divergente denkproces zijn gegenereerd (Sawyer, 2006). Concreet in gedrag van de medewerker is dit het onderscheiden van goede en slechte ideeën en het selecteren van de juiste (Lee & Therriault, 2013).

Met persoonlijkheid wordt bedoeld het geheel aan karaktereigenschappen dat creativiteit van de medewerker bepaalt. Dit zijn de dimensies openheid voor nieuwe ervaringen, hoge mate van onafhankelijkheid, hoge intrinsieke motivatie en een hoge mate van zelfvertrouwen. De openheid voor nieuwe ervaringen uit zich bij de medewerker door het nieuwsgierig zijn naar nieuwe situaties en het houden van nieuwe uitdagingen (Feist, 2010). De hoge mate van onafhankelijkheid uit zich doordat de medewerker afwijkende ideeën durft te presenteren en zich niet laat beïnvloeden door anderen (Udwadia, 1990). De hoge intrinsieke motivatie uit zich doordat de medewerker het werk vindt passen bij de eigen interesses en hier voldoening uit haalt (Kozbelt, 2011). Tot slot de hoge mate van zelfvertrouwen. Dit uit zich bij de medewerker doordat hij of zij in staat is

teleurstellingen naast zich neer te leggen en gemakkelijk met weerstand omgaat (Walker, 2013). Met gedrag wordt de alledaagse creativiteit bedoeld die zichtbaar is bij het gedrag van de medewerker. Het gaat om de vaardigheid om taken op originele en betekenisvolle manieren uit te voeren (Feist, 2010). De medewerker laat hierdoor proactief gedrag zien en heeft toekomstgerichte acties. Dit uit zich tot het voortdurend experimenteren. Dit uit zich door de alertheid van de medewerker, en het opmerken van kansen tot verbetering van de werkomgeving is kenmerkend voor het creatieve gedrag. De medewerker pakt zaken op die strikt geen onderdeel uitmaken van de dagelijkse werkzaamheden en vraagt zich voortdurend af hoe producten, processen of procedures in de organisatie te verbeteren zijn.

### **3.7 Validiteit en betrouwbaarheid**

#### *3.7.1 Betrouwbaarheid*

Van betrouwbaarheid is sprake indien het onderzoek nauwkeurig is en meetinstrumenten bij herhaaldelijke metingen dezelfde resultaten naar voren zouden komen. De twee kernconcepten hierbij zijn herhaalbaarheid en nauwkeurigheid (Vennix, 2010). De herhaalbaarheid van het onderzoek is vergroot doordat het interviewschema in de bijlage te vinden is. Hierdoor kan een andere onderzoeker eenzelfde soort interview afnemen. Daarnaast zijn de functies van de geïnterviewde personen openbaar. Op deze manier kan hetzelfde interview met personen in dezelfde functies worden herhaald wat de herhaalbaarheid ook waarborgt. De nauwkeurigheid wordt gewaarborgd doordat de codering en analyse van de transcripten op te halen zijn via het programma AtlasTI. Hierdoor kan worden nagegaan met welke informatie tot welke resultaten is gekomen. Door het gebruik van een computerprogramma wordt de onderzoeker gedwongen systematisch te werk te gaan, dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (van Thiel, 2015). Ook heeft de onderzoeker met het analyseren van de gegevens gebruik gemaakt van memo's. Hierdoor is inzichtelijk welke methodologische keuzes er gedurende het onderzoek om welke reden zijn gemaakt. Deze zijn vervolgens gebruikt ter input voor de discussie paragraaf. Een bedreiging voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is dat de transcripten van het onderzoek door één onderzoeker worden geanalyseerd. De onderzoeker zal immers de resultaten interpreteren, wat zou kunnen resulteren in het feit dat een andere onderzoeker de transcripten deels anders zou analyseren. Op dit punt kan de onderzoeker geen acties ondernemen om de betrouwbaarheid te verhogen omdat de thesis door één onderzoeker uitgevoerd moest worden. Wel heeft de begeleiding vanuit de Radboud Universiteit door mevrouw Keulemans ervoor gezorgd dat de analyse op de juiste manier wordt uitgevoerd waarmee de kwaliteit van de analyse in ieder geval is gewaarborgd.

### 3.7.2 Validiteit

Validiteit is onder te verdelen in interne en externe validiteit. Met externe validiteit wordt de generaliseerbaarheid van het onderzoek bedoeld. Hiermee wordt bedoeld of de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar een meer abstract niveau (Bleijenbergh, 2014). In dit onderzoek wordt hiermee bedoeld is de resultaten ook gegeneraliseerd kunnen worden naar andere settings in het sociaal domein. In een casestudy onderzoek komt de externe validiteit vaak in het geding. De onderzochte cases zijn immers uniek door hun eigen context en hierdoor is het lastig te generaliseren. Echter ligt de meerwaarde van het onderzoek ook juist in de weergave en beschrijving van de unieke situaties die in de praktijk plaatsvinden. Hierdoor is de externe validiteit bij casestudy onderzoek van minder groot belang. Dat de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden betekent niet dat het bijdraagt aan kennisverwerving (Flyvbjerg, 2006). De generaliseerbaarheid naar de eigen stage organisatie is wel groot. Dit komt omdat het geen groot bedrijf betreft en alle cases hieruit geselecteerd worden en verschillende interventies betreffen. Tevens is een groot aantal van de adviseurs van het bedrijf geïnterviewd. In hoeverre de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar andere adviesbureaus en/of naar gemeenten zal bij het discussie onderdeel nog worden besproken.

De interne validiteit is de mate waarin het onderzoek het effect meet dat daadwerkelijk gemeten moest worden (van Thiel, 2015). Het gaat dan om of de operationalisatie wel een goede weergave is van het theoretisch construct. Hiernaast gaat het om of het veronderstelde theoretisch verband (causaliteit) tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele zich inderdaad voordoet (van Thiel, 2015). Om dit te waarborgen zijn de theoretisch geoperationaliseerde variabelen gericht overgezet naar het interviewschema. Doordat de interviews semigestructureerd zijn wordt de vooraf operationalisatie juist gemeten omdat de vragen vooraf zijn opgesteld. De onderzoeker kon vervolgens bijstellen en verdieping aanbrenge om te zorgen dat naar het juiste concept wordt gevraagd. Ook de anonimiteit van de interviews zal naar verwachting de interne validiteit verhogen. Doordat de gegevens anoniem zijn verwerkt zullen de geïnterviewden eerder geneigd zijn geweest om vrijuit te spreken.

## 4. Resultaten en analyse

### 4.1 Doeltreffende interventies

Om de doeltreffendheid van deze interventies te meten zijn er bij elke interventie minimaal drie betrokkenen geïnterviewd van zowel Nautus als de opdracht gevende organisatie. De doeltreffendheid is gemeten door gebruik te maken van de operationalisatie van het theoretisch kader. Concreet betreffen dit de dimensies bewust ondernomen, verbetering van status quo, hoge mate van doelbereiking en tevredenheid van actoren. In elke paragraaf zal een van de dimensies worden behandeld.

#### 4.1.1 Bewust ondernomen

Met bewust ondernomen wordt in het onderzoek de sturende rol van de interventionist bedoeld die stappen zet in de gewenste richting. Dit is uitgewerkt in twee indicatoren waaronder die van het nemen van de leiding. Wat betreft het nemen van de leiding is te zien dat de betrokken adviseurs van Nautus op sleutelposities zitten waardoor zij trekker zijn van de projectgroep. In cases 1, 2 en 4 betrof dit in de functie van projectleider en in case 5 de rol van programmamanager. In case 3 werd geen rol van trekker van de projectgroep op papier vervuld door de adviseurs van Nautus maar die van senior adviseur/onderzoeker en van junior adviseur. De senior adviseur in deze case gaf aan gedurende het project alsnog de neiging te hebben gehad om de rol van projectleider op te pakken. Dat dit formeel niet zo was vastgelegd vond de adviseur frustrerend mede omdat de desbetreffende adviseur dan (deels) zaken op een andere manier had aangepakt (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020). De tweede betrokken adviseur bevestigt dit beeld en geeft aan dat de senior adviseur alsnog in praktijk vaak de 'de trekker van het geheel was' (persoonlijke communicatie, 30 juni 2020).

Bij vier van de vijf cases benoemen de opdrachtgevers dat snelheid in het proces een belangrijke reden is om Nautus in te schakelen voor een project. Een van de opdrachtgevers omschreef het als volgt: 'de ervaring is wanneer we het ambtelijk zelf doen dat niemand er echt tijd voor heeft' (persoonlijke communicatie, 29 juni 2020). Deze snelheid wordt gecreëerd doordat de adviseurs in een rol zitten waar zij trekker zijn van de projectgroep. Hiermee kunnen zij leiding nemen gedurende het proces. Een van de geïnterviewden bevestigt dit beeld en stelt dat Nautus altijd naar 'eigenaarschap' streeft om hiermee een doorslaggevende rol te kunnen vervullen voor gemeenten (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020). Uit drie van de vijf cases kwam naar voren dat het brengen van snelheid in het proces niet gemakkelijk verliep doordat de betrokken adviseurs de medewerkers waarmee zij het project moesten draaien regelmatig moesten stimuleren om mee te werken en input te leveren. Bij case 1 en 5 is het proces managen

en betrokken medewerkers in stelling brengen ook onderdeel geweest van het takenpakket. Echter was in deze case vanuit medewerkers meer medewerking, hierdoor zat er weinig werk in het in positie brengen van mensen. Bij cases 2, 3 en 4 was dit duidelijk wel het geval en heeft dit ook belemmerend gewerkt in het proces. Een van de adviseurs van case 3 omschrijft het als: 'het kabbelde maar wat voort zeker richting het einde, toen werd het wel irritant omdat wij er heel hard aan trokken' (persoonlijke communicatie, 30 juni 2020). Een adviseur van case 4 geeft aan dat het best vaak voor kwam dat afspraken niet na werden gekomen en zij erachter kwamen dat er een maand lang niets gebeurd was (persoonlijke communicatie, 17 juli 2020). Ondanks dat de adviseurs van Nautus dus de leiding nemen en op sleutelposities zitten, zijn zij grotendeels ook afhankelijk van de inzet van de medewerkers in de desbetreffende gemeente waarmee zij samenwerken. Inzet van hen is noodzakelijk om tot een goed projectresultaat te kunnen komen.

De andere indicator van de dimensie bewust ondernomen betreft het komen met voorstellen. In alle cases is terug te zien dat de betrokkenen komen met voorstellen. Vooral bij cases 1, 2, 4 en 5 is dit vaak terug gekomen uit de data. Bij case 3 kwam dit een stuk minder naar voren. Dit valt samen met het ontbreken van de formele rol van projectleider of programmamanager, zoals zojuist is beschreven. De betrokken senior adviseur benoemt ook dat dit ervoor heeft gezorgd dat er minder eigenaarschap was (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020). Dit heeft volgens de adviseur tot gevolg gehad dat er minder invloed was op het uiteindelijke resultaat dan gewenst was. De tweede betrokken adviseur geeft aan dat ondanks deze situatie zij beiden alsnog procesvoorstellen deden en initiatief namen (persoonlijke communicatie, 30 juni 2020). De eerste adviseur bevestigt dit beeld en geeft aan dat overige projectleden hem ook als projectleider gingen beschouwen. De betrokken geïnterviewde medewerker van de gemeente bevestigt dit beeld.

Wat bij alle cases terug te zien is dat de adviseurs niet alleen voorstellen schrijven en/of noemen maar deze ook daadwerkelijk (deels) zelf uitvoeren. Hiermee hebben de projecten (grotendeels) ook een praktijkgerichte aanpak. Een geïnterviewde (opdrachtgever) benoemde het als volgt: 'de meerwaarde was dat de voorstellen die zij deden ook daadwerkelijk zelf werden opgepakt en ingevuld en ze zochten naar de juiste mensen die ze daar intern voor nodig hadden' (persoonlijke communicatie, 20 juli 2020). Bij case 4 was het uitvoerende element van het project minder naar voren gekomen bij de data. Een van de adviseurs geeft tijdens het interview aan dat zij zelf eerst alleen bezig waren met procesmanagement en het aansturen van medewerkers. Dit zorgde voor onvoldoende snelheid en uiteindelijk hebben ze zelf meer de medewerkers



ondersteund met hun projecten om te zorgen dat de projectresultaten alsnog werden behaald (persoonlijke communicatie, 17 juli 2020). Voor een deel viel dit ook samen met een gebrek aan tijd en financiële middelen om het gewenste proces te doorlopen. De andere betrokken adviseur geeft aan dat normaliter de voorkeur uitgaat naar een participatief proces maar dit proces dusdanig snel doorgelopen moest worden dat de adviseur is ingezet 'als breekijzer' (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Het proces was volgens deze adviseur: 'rammen rammen rammen en voorkomen dat er te veel brokken vielen vooral ingegeven door een bezuinigingsdrift' (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Uit de overige cases blijkt dat het uitvoerende deel zich veelal richt op het betrekken van betrokken actoren en het creëren van draagvlak voor de interventie. Dit is van belang voor het succesvol afronden van het project, maar twee adviseurs benoemen ook expliciet het belang van een warme overdracht. Zij geven aan dat als de externe vertrekt de interventie 'gedragen' moet worden door de organisatie om hiermee niet afhankelijk te worden van de desbetreffende ingehuurde adviseur (persoonlijke communicatie, 3 en 10 juli 2020).

#### *4.1.2 Verbetering status quo*

Het verbeteren van de status quo is geoperationaliseerd in een hogere realisatie van organisatiedoelen. Bij drie van de vijf cases leidt de interventie volgens de geïnterviewden die betrokken zijn geweest bij de cases tot een verbetering bij de organisatie en hiermee tot een hogere realisatie van de organisatiedoelen. Bij case 1 is er een interventie geïntroduceerd die voorheen nog niet bestond in de organisatie. Dit heeft echter wel tot een verbetering geleid bij de organisatie. De geïnterviewden geven immers aan dat de interventie als oplossing fungeert voor een vraagstuk wat voorheen leefde. Bij cases 3 en 5 is er sprake van een verbetering ten opzichte van de dienst die voor de inzet van de interventie werd aangeboden. Bij case 4 zijn de geïnterviewden echter niet eensgezind over of er al dan niet sprake is van een verbetering ten opzichte van de situatie vooraf de inzet van de interventie. Een van de geïnterviewden geeft aan hier niet zeker van te zijn omdat er sprake was van veranderingen die zijn doorgevoerd vanuit een bezuinigingsdrift (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Een andere geïnterviewde geeft over deze case aan dat er op termijn sprake zal zijn van een verbetering maar in de overgangsfase er juist sprake was van een achteruitgang (persoonlijke communicatie, 17 juli 2020). De derde geïnterviewde geeft aan dat er nu meer sprake is van integraliteit en hiermee wel sprake is van een verbetering ten opzichte van de situatie hiervoor waarin er veel verkokerd werd gewerkt (persoonlijke communicatie, 30 juni 2020). Alle geïnterviewden zijn het er wel over eens dat het proces voor zowel de inwoners als betrokken collega's te snel is verlopen en dat de door te voeren bezuinigingen hier de aanleiding voor zijn geweest. Daarnaast geven zij alleen aan dat op het gebied van de

financiën (tekorten) van de gemeente en het kostenbewustzijn organisatie breed wel een verbetering aanwezig is. Bij case 2 is uiteindelijk besloten om na het ontwerpen van het product dit niet te implementeren. Alle geïnterviewden geven aan dat in potentie wel zou kunnen bijdragen aan een verbetering voor de organisatie maar ook zeker voor de burgers van de desbetreffende gemeente. De reden om niet over te gaan tot implementatie lag volgens de geïnterviewden in het ontbreken van politiek draagvlak na het opstappen van de verantwoordelijke wethouder. Hiernaast is ook benoemd dat er vooraf veel geïnvesteerd moest worden en dit werd gezien als een financieel risico. Bij case 5 zijn de geïnterviewden van mening dat de doelstellingen die in het beleidsplan staan naar verwachting wel zullen leiden tot een hogere realisatie van organisatiedoelen. Alle drie de geïnterviewden geven echter aan dat de vertaling naar de praktijk nog moet uitwijzen of het plan hier ook daadwerkelijk toe leidt.

Twee van de vijf cases die hebben geleid tot een verbetering bij de organisatie zijn ook daadwerkelijk nieuw in de sector waarin het is geïmplementeerd. Het gaat hierbij om cases 1 en 3. Bij case 1 zijn er andere gemeenten die de interventie overnemen en implementeren in hun eigen organisatie. Bij case 3 gaat het om een instrument in de arbeidsmarktregio waar landelijk ook interesse voor is maar vooralsnog niet is overgenomen door andere arbeidsmarktregio's. Bij beide cases is er ook vanuit de landelijke politiek interesse getoond in de interventies doordat bij beide cases een bezoek van staatsecretarissen is geweest. Bij case 3 heeft dit volgens een geïnterviewde geleid tot een 'nieuwe lading energie aan betrokken partijen' (persoonlijke communicatie, 30 juni 2020). Bij deze interventies gaat de verbetering van de status quo dus verder dan alleen die van de eigen organisatie. Kortom: het verbeteren van de status quo is bij drie van de vier ingezette interventies het geval en bij de helft hiervan gaat dit verder dan alleen de status quo van de eigen organisatie. Hiermee hebben de interventies van de projecten daadwerkelijk impact in het gehele werkveld; het sociaal domein. Daarnaast laten deze resultaten zien dat de impact (veelal) blijvend is na vertrek van de desbetreffende adviseur(s).

#### *4.1.3 Hoge mate van doelbereiking – prestaties interventie*

De mate van doelbereiking is gemeten door te kijken naar de prestaties van de interventie wat zich onder andere uit in het vergemakkelijken van de toegang en/of het gebruik van de interventie. Dit is volgens de geïnterviewden bij vier van de vijf cases het geval. Bij de case waarbij door de politieke overwegingen niet tot implementatie is overgegaan is logischerwijs ook het serviceniveau niet omhooggegaan. Een van de geïnterviewden omschrijft dit als spijtig omdat het product juist het doel had de dienstverlening naar de stad en voor de inwoner te verbeteren (persoonlijke

communicatie, 20 juli 2020). Kortom: bij alle interventies die daadwerkelijk zijn ingezet is er ook sprake van een verbetering van de dienstverlening van de gemeente. Bij cases 1 en 4 is hiernaast ook de drempel naar toegang tot de dienstverlening verlaagd. Bij case 1 is dit gebeurd door voor een specifieke doelgroep de dienstverlening mogelijk te maken waar dit voorheen niet het geval was. Bij case 4 is dit gebeurd door de toegang integraal te organiseren waardoor de inwoner met minder organisaties te maken krijgt en er hierdoor minder verkoking is. Bij alle cases is de tendens om de dienstverlening beter aan te laten sluiten op de behoeften van de inwoner. Bij case 1 wordt er veel ingezet op maatwerk en zodoende tracht men bij de dienstverlening aan te sluiten bij de leefwereld van de inwoner. Bij case 2 was dit ook het voornemen door een gepersonaliseerde stadspas waarmee veel aanvraagprocedures overbodig zouden zijn geworden. Bij case 3 is ingezet op het effectiever maken van het werkproces waardoor de inwoner een betere match krijgt op beschikbare vacatures. Bij case 4 kan door het inzetten op integraliteit de inwoner naar de gemeente voor meerdere problemen en/of vragen en zal deze te maken krijgen met minder hulpverleners. Bij case 5 wordt ingezet op flexibiliteit bij zowel de gemeente als de zorgaanbieders door het flexibel indiceren waarmee afhankelijk van de situatie van de cliënt wekelijks op- en afgeschaald kan worden. Het inspelen op de behoeften van de inwoner en het leveren van maatwerk is een tendens die in het hele domein steeds meer ingang vindt. Uit de cases is te zien dat dit ook terug komt in de inhoud van de interventies die de adviseurs van Nautus opzetten.

De mate van doelbereiking is naast het kijken naar de toegang van de interventie ook geoperationaliseerd in de efficiëntie van de interventie. Hiermee wordt bedoeld of de interventie binnen budget is geïmplementeerd of dat er sprake is van een budgetoverschrijding. De inzet van middelen zegt wat over de mate van efficiëntie van het proces en hiermee over de effectiviteit van de inzet van Nautus. Bij alle cases is het mogelijk gebleken om binnen het daarvoor bestemde budget het project af te ronden. Uit de data blijkt dat de financiële situatie van de opdrachtgever bij alle cases relevant is gebleken voor de doeltreffendheid van de interventie. Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan wanneer de belemmerende en stimulerende omgevingsfactoren worden besproken.

#### *4.1.4 Hoge mate van doelbereiking – effecten*

De mate van doelbereiking is gemeten door naast het kijken naar de prestaties van de interventie te kijken naar de effecten. Bij de effecten is gekeken naar de invloeden uit de omgeving die een positieve of negatieve invloed hebben op de interventie. Bij alle cases waren deze invloeden aanwezig. Uit de resultaten is gebleken dat er vooral veel negatieve invloeden zijn benoemd door de geïnterviewden. Hieruit blijkt dat de cases zich

in een context hebben afgespeeld die uitdagend dan wel belemmerend werkt voor het proces en het resultaat van de interventie. Omdat de belemmerende en stimulerende factoren afhankelijk blijken te zijn van de context is er weinig eenduidigheid over deze factoren. Per case is in bijlage D een overzicht te vinden van de specifieke invloeden per cases. De indicatoren van belemmerende of stimulerende invloeden waren gedurende de interviews open ter interpretatie door de geïnterviewden. Desalniettemin is er een case overstijgend patroon terug te zien op enkele factoren. Het gaat hier om de factoren politieke invloed, financiële situatie en commitment van betrokken medewerkers. Bij deze factoren zal om die reden apart in deze paragraaf worden stilgestaan.

Uit de resultaten is gebleken dat financiële onzekerheid en/of een tekort aan financiën belemmerend werkt voor de realisatie van doelstellingen. In drie cases is terug te zien dat dit een negatieve invloed heeft gehad gedurende het proces, in één case is hier geen effect van terug te zien en in één case is terug te zien dat de ruime hoeveelheid aan middelen stimulerend heeft gewerkt. In deze case is ook een hoge mate van creativiteit teruggezien en is er ruimte voor initiatief en het experimenteren (zie paragraaf 4.2.3). Bij case 6 is te zien dat onzekerheid over de financiën die het Rijk toe gaat kennen voor de nieuwe taken het proces negatief beïnvloedt. Doordat het beleidsplan geschreven moest worden terwijl hier geen inzicht in was bleef het plan meer algemeen en kon nog niet specifiek per gemeente uitgewerkt worden wat er concreet lokaal moest veranderen. Bij case 5 is naar mening van alle geïnterviewden het proces van onvoldoende kwaliteit geweest doordat het door de bezuinigingen te snel doorlopen moest worden. Daarnaast is er 20% gesneden in personele inzet in het sociaal domein. Dit heeft de dienstverlening onder druk gezet, maar ook geresulteerd in een top down aansturing terwijl de wens een participatief traject was waarbij alle betrokken zich gehoord voelden en mee dachten over de toekomst van het sociaal domein in de desbetreffende gemeente. Bij case 2 was er naast politieke overwegingen ook de investering die vooraf gedaan moest worden om de stadspas te implementeren een belemmerende factor. Dit heeft meegespeeld in de keuze om vooralsnog de interventie niet te implementeren. Het werd immers gezien als risico om eerst te investeren terwijl er vooraf geen zekerheid gegeven kon worden over het succes van de interventie.

Uit de cases is ook gebleken dat de politieke situatie een grote invloed heeft op het verloop van de projecten. Dit kan zowel stimulerend als belemmerend werken. Bij case 1 werd benoemd dat de wethouder veel passie voor het onderwerp had en hiermee ook druk legde om met het product verder te komen. Dit heeft een positieve invloed gehad op de snelheid in het proces. Bij case 2 was juist het vertrek van de wethouder aanleiding dat het product niet werd geïmplementeerd. De geïnterviewden gaven aan dat

de wethouder heel erg achter de interventie stond en hiermee druk uitoefende om het uit te werken. Toen deze wethouder echter vertrok was er te weinig politiek draagvlak en was er geen andere wethouder die het verder wilde gaan uitwerken. Bij case 3 is de politieke situatie niet ter sprake gekomen. Dit was ook niet het geval met de financiën. Omdat de politieke en financiële situatie verband houdt met de situatie in een gemeente lijkt dit de reden dat in case 3 dit niet naar voren is gekomen. Het betrof hier immers een opdracht voor de arbeidsmarktregio, gefinancierd vanuit het Rijk, en tevens had de organisatie geen politiek component zoals bij een gemeente wel sterk het geval is. Bij case 4 speelde ook duidelijk de politiek een belangrijke rol. Gestart werd met een totaal ander traject door Nautus en na de coalitiewisseling na de verkiezingen is dit volledig omgegooid naar een versnelde top down gemanagede organisatieverandering. Zoals hierboven besproken kwam dit ook deels door de financiële lijken die uit de kast kwamen nadat de nieuwe coalitie startte. Echter blijkt de wijze waarop de bezuinigingen zijn doorgevoerd een politieke keuze en heeft dit een grote invloed gehad op het proces dat de adviseurs van Nautus hebben opgezet. Uit case 6 blijkt vooral dat de samenwerking tussen meerdere gemeentes ervoor zorgt dat het product een politieke consensus is waar iedereen zich in kan vinden. De geïnterviewde personen benoemden dat dit noodzakelijk was zodat alle gemeenteraden hiermee akkoord zouden gaan. Een van de geïnterviewde benoemde ook dat juist de uitwerking van het plan spannend gaat worden omdat dan pas echt gevoelige keuzes gemaakt moeten worden.

De laatste factor die teruggekomen is betreft de commitment van betrokken medewerkers. Dit is deels ook besproken in paragraaf 4.1.1. Bij alle cases is naar voren gekomen dat de adviseurs werken met projectgroepen waar medewerkers van de betrokken organisatie(s) in vertegenwoordigd zijn. In de rol van projectleider, die vaak terug kwam bij de cases, zijn de adviseurs afhankelijk van de inzet en de kwaliteit van betrokken projectmedewerkers. Bij cases 1 en 5 is terug te zien dat betrokken medewerkers stimulerend hebben gewerkt. Bij cases 2, 3 en 4 was dit niet (altijd) het geval en heeft dit ook het proces gefrustreerd. Bij case 1 benoemde een geïnterviewde 'de drive van de betrokken club mensen heeft ervoor gezorgd dat dit soort dingen echt van de grond komen' (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020). Bij case 4 werkte het belemmerend en benoemde een geïnterviewde: 'we moesten werken met medewerkers die niet werden vrijgespeeld om het werk te kunnen doen, dat is lastig want als programmamanager kun je dan niet realiseren wat je voor ogen hebt' (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020).

Naast de positieve en negatieve invloeden is de hoge mate van doelbereiking geoperationaliseerd in de indicatoren beoogde, en de onvoorziene en ongewenste effecten. Bij cases 1 en 3 zijn de beoogde effecten bereikt, bij case 2 niet en bij case 4 en 5 is een start gemaakt met de beoogde effecten maar hebben deze nog een verdere uitwerking nodig. Bij case 1 zijn volgens alle geïnterviewden de beoogde effecten bereikt. Er is een nieuwe interventie opgezet die het mogelijk maakt meer jongeren met schulden te helpen. Daarnaast is het project overgedragen naar de reguliere dienstverlening van de gemeente Den Haag en zijn er meer gemeenten die de werkwijze implementeren. Alle geïnterviewden benoemen wel dat het nog niet mogelijk is de lange termijneffecten te meten doordat het project nog jong is. Bij case 2 zijn de beoogde effecten (vooral nog) niet bereikt omdat uiteindelijk is besloten om niet over te gaan op implementatie van het product. Bij case 3 benoemen alle geïnterviewden dat alvorens het traject was afgerond de beoogde effecten al optraden. De tweede rapportage die gedurende het traject werd opgeleverd liet zien dat er een verbeteringslag aanwezig was in het aantal werkzoekenden dat succesvol zijn doorgezet voor een vacature. Naast een betere match tussen werkgever en werkzoekende die volgens de geïnterviewden is gerealiseerd is er ook sprake in een verbetering bij de afstemming tussen betrokken partijen. Dit is volgens de geïnterviewden bereikt doordat het werkproces in kaart is gebracht en duidelijker is geworden voor partijen (persoonlijke communicatie, 30 juni en 2 juli 2020).

Bij case 4 zijn de beoogde effecten volgens alle geïnterviewden bereikt; de nieuwe toegang staat en functioneert. Burgers die komen naar de gemeente met een hulpvraag krijgen te maken met één loket waarbij alle terreinen van het sociaal domein vertegenwoordigd zijn. Geïnterviewden benoemen dat hiermee de verkokering en versnippering in het domein is tegengegaan. Echter benoemen ook alle drie de geïnterviewden dat door bezuinigingen de wensen moesten worden bijgesteld en dat een deel van de beoogde doelstellingen hiermee niet gerealiseerd kon worden. Een concreet voorbeeld hiervan zijn de hybride teams die tot op heden nog niet zijn uitgerold in het kader van budgettaire overwegingen (persoonlijke communicatie, 30 juni 2020). Twee van de drie geïnterviewden geeft over case 5 aan dat de interventie een opstart is voor het realiseren van de gewenste effecten maar dat een lokale uitwerking en vertaalslag nog nodig is (persoonlijke communicatie, 25 juni en 1 juli 2020). Een geïnterviewde geeft aan dat de interventie vooral voor draagvlak zorgt maar dat de interventie zelf niet voor de gewenste effecten zorgt. De geïnterviewde geeft aan dat de gemeente aansluit bij de lokale ontwikkelingen en deze faciliteert. De ontwikkelingen bewerkstellingen volgens de geïnterviewde zelf de effecten, het regio- en beleidsplan is hiermee een spoorboekje dat (slechts) richting geeft (persoonlijke communicatie, 27 juni 2020).

Van de vier cases waarbij de interventie daadwerkelijk is ingezet zijn er bij twee de beoogde effecten bereikt en bij twee zijn deze in gang gezet. Dat hier alle gewenste effecten nog niet bereikt zijn hangt samen met het type interventie en waar in het proces de adviseurs betrokken raken. Bij cases 4 en 5 zijn de adviseurs immers vanaf het begin betrokken geraakt en gaat het om omvangrijke en langdurige processen. De organisatie moet het proces zelf nog verder brengen om tot alle gewenste resultaten te kunnen komen. Doordat er bij de case selectie is gekozen voor cases die recent zijn afgerond valt het niet bereiken van alle effecten hiermee samen. Bij cases 4 en 5 werd door de geïnterviewden die bij de gemeente werken ook benoemd dat zij nog bezig zijn met het proces en dat de uitwerking nog niet is afgerond. Bij case 1 waarbij wel de gewenste effecten zijn bereikt is de adviseur aan het eind van het proces ingestapt; de interventie stond maar moest vertaald worden naar de reguliere dienstverlening en geoptimaliseerd worden. Bij case 3 was er sprake van een proces met een duidelijk eindproduct waardoor de vooraf afgesproken doelstellingen in het tijdsbestek zijn gerealiseerd.

Alle cases hebben ook onvoorziene en nadelige effecten teweeggebracht. Deze zijn veelal per case verschillend omdat ze samenhangen met de context waarin de interventie is ingezet. In bijlage D is per case uiteengezet wat de ongewenste effecten zijn geweest. Wat bij drie van de vijf cases in ieder geval naar voren kwam was dat er door de interventie gedurende het proces of na implementatie een extra druk kwam te liggen bij het personeel. Een geïnterviewde vertelt dat er samengewerkt moest worden met projectleiders die niet de capaciteit hiervoor kregen en dit naast hun reguliere werkzaamheden moesten oppakken (persoonlijke communicatie, 17 juli 2020). Bij case 1 beschrijft een van de geïnterviewden dat de nieuwe interventie voor extra druk zorgt bij het personeel wat de reguliere dienstverlening uitvoert doordat zij een hogere caseload krijgen (persoonlijke communicatie, 3 juli 2020). In de drie cases (1, 3 en 4) is terug te zien dat het proces een extra druk legt op het personeel en dat hierdoor ook weerstand ontstaat. In al deze processen is het resultaat dat de (te) beperkte ruimte van het personeel het proces ofwel het resultaat negatief beïnvloedt. De ruimte die betrokken medewerkers hebben om zich in te zetten voor een project is dus een aandachtspunt omdat dit de doelmatigheid van de interventie negatief beïnvloedt.

#### *4.1.5 Tevredenheid actoren*

De tevredenheid van actoren is uiteengezet in de tevredenheid van interne en externe actoren. In drie van de vijf cases is er sprake van een hoge tevredenheid onder interne actoren over de interventie. Het gaat hier om cases 1, 3 en 5. Bij cases 2 en 4 is deels sprake van tevredenheid onder interne actoren. Bij de cases met een hoge tevredenheid wordt door de geïnterviewden gerefereerd naar de projectgroep, betrokken collega's en

de gebruikers van de interventie. Bij case 1 is de tevredenheid onder gebruikers dermate hoog dat zij balen wanneer zij een regulier traject moeten volgen in plaats van een traject wat JPF aanbiedt (persoonlijke communicatie, 6 juli 2020). De hoge tevredenheid van de gebruikers van de interventie kan verklaard worden doordat al deze cases ook positief scoren op dat de interventie het serviceniveau heeft verbeterd. Het serviceniveau van de dienstverlening is iets waar de gebruiker logischerwijs mee in aanmerking komt. Bij de cases waarbij ook de tevredenheid van de projectgroep en de betrokken collega's over de interventies hoog is, wordt ook positief gescoord op het realiseren van organisatiedoelen en het bereiken van de gewenste effecten. Betrokken collega's en de projectgroep werken voor het organisatiebelang en wanneer de interventie dit bewerkstelligt, zal dit leiden tot een hogere tevredenheid. Hetzelfde principe gaat op voor het realiseren van de gewenste effecten met de interventie. De gewenste effecten van de interventie worden immers in samenspraak met de opdrachtgever en de betrokken organisatie vooraf in kaart gebracht om hier vervolgens naar toe te werken.

Bij cases 2 en 4 waarbij de interne actoren minder tevreden waren, komt bij beide cases terug dat er weerstand in de organisatie is ten aanzien van de interventie. Ook scoren deze beide cases slechter op het realiseren van organisatiedoelen en het bereiken van de gewenste effecten. Dit bevestigt het beeld wat hierboven is geschetst vanuit het andere perspectief. De weerstand in de organisatie kan immers verklaard worden vanuit het feit dat de organisatiedoelstellingen niet met de interventie gebaat zijn. Opvallend is dat over de tevredenheid van de interne actoren de geïnterviewden geen eenduidig beeld laten zien. Bij beide cases geven de geïnterviewden hier een ander beeld over, waarmee in ieder geval bevestigd wordt dat er geen (over)duidelijke tevredenheid is intern over de interventie en hier onderling onenigheid over is. Bij case 2 leggen de geïnterviewden uit dat er binnen de projectgroep enthousiasme was, maar binnen de gemeente ook geluiden waren over dat de interventie geen gemeentelijke taak is en hiermee niet zou moeten worden uitgevoerd. Bij case vier lag de ontevredenheid volgens alle geïnterviewden vooral in het feit dat het proces te snel is doorlopen en de onvrede over het snijden in FTE. Bij case 4 benoemen alle drie de geïnterviewden dat er vanuit de medewerkers in de uitvoering aan het begin van het proces veel weerstand was. Twee van de drie geïnterviewden geven aan dat dit komt doordat volgens hen het proces veel te snel is gegaan en hierdoor medewerkers overvallen werden door alle veranderingen (persoonlijke communicatie, 1 en 17 juli 2020). Beide geven aan dat door budgettaire overwegingen zij de opdrachtgever op dit punt helaas niet op andere gedachten konden brengen.



De tevredenheid bij externe actoren komen met uitzondering van case 2 overeen met de tevredenheid van interne actoren. De externe tevredenheid is dus bij vier cases het geval geweest volgens betrokken geïnterviewden, bij case 4 is dit niet het geval. Bij case 2 laten alle geïnterviewden weten dat inwoners en partners in de stad enthousiast waren over het product. Een geïnterviewde maakt hier wel een kanttekening bij dat de inspraakavonden geen representatief beeld was van de inwoners uit de desbetreffende gemeente maar vooral uit oudere mensen bestond (persoonlijke communicatie, 8 juli 2020). Een andere geïnterviewde gaf aan dat het enthousiasme van de partners in de stad afhankelijk was van hoeveel gebruik gemaakt zou worden van het product door inwoners (persoonlijke communicatie, 10 juli 2020). Dit maakt dat bij het beeld van tevredenheid van externe actoren wel een kanttekening te plaatsen valt.

Alle dimensies met betrekking tot de doeltreffendheid van interventies zijn zojuist behandeld. In onderstaand figuur is overzichtelijk weergegeven wat de resultaten per case zijn op de een van de vijf dimensies. Wanneer de op de desbetreffende indicator positief gescoord is, is hier een 1 voor gegeven en bij een negatieve score is een 0 gegeven. Het overzicht geeft een samenvatting van de resultaten op de afhankelijke variabele doeltreffende interventies. De resultaten laten zien dat in totaal drie van de vijf cases gezien kunnen worden als doeltreffend, deze scores immers een 4 uit 5 of hoger. De andere twee cases lager, namelijk 2 uit 5 en 2,5 uit 5.

	<b>Case 1</b>	<b>Case 2</b>	<b>Case 3</b>	<b>Case 4</b>	<b>Case 5</b>
Bewust ondernomen	1	1	0,5	1	1
Verbetering status quo	1	0	1	0	0,5
Doelbereiking – prestaties	1	0,5	1	1	1
Doelbereiking - effecten	1	0	1	0,5	0,5
Tevredenheid actoren	1	0,5	1	0	1
<b>Totaal</b>	5/5	2/5	4,5/5	2,5/5	4/5

*Tabel 4. Resultaten doeltreffendheid interventies*

## **4.2 Creativiteit**

Zojuist hebben we een overzicht gegeven van de doeltreffendheid van de ingezette interventies bij de vijf onderzochte cases. In deze paragraaf zullen de resultaten van de creativiteit weergegeven worden. Om de creativiteit van de adviseurs van Nautus te meten is er gebruik gemaakt van de operationalisatie van het theoretisch kader wat de dimensies cognitie, persoonlijkheid en gedrag uiteen heeft gezet. Deze dimensies zijn bepalend voor de mate van creativiteit van de betrokken adviseur. In dit hoofdstuk zal per dimensie uiteen worden gezet wat de resultaten hiervan zijn en een analyse hiervan worden gegeven.

#### 4.2.1 Cognitie

De dimensie cognitie is onder te verdelen in een divergent en een convergent denkproces. Het divergente en convergente denkproces is samen kenmerkend voor het probleemoplossend vermogen van een individu. Het divergente werkproces kenmerkt zich door het bedenken van gevarieerde ideeën door verschillende perspectieven toe te passen en alternatieve oplossingen te bedenken. In alle cases is het divergente denkproces terug te zien bij de adviseurs. Het toepassen van verschillende perspectieven is onderdeel van de werkwijzen van de adviseurs die terug te zien is bij de verschillende cases. Bij twee cases zijn verschillende perspectieven meegenomen door onder andere knel- en koesterpuntensessies. Dit is een tool die door adviseurs veelal wordt gebruikt om input van betrokkenen te verzamelen en hen te betrekken bij het proces. Bij deze cases hebben de adviseurs gekozen om deze met name te richten op de perspectieven binnen de organisatie. Bij twee andere cases is gebruik gemaakt van inspraakavonden door de adviseurs waarbij ook externe partijen mee konden denken en input konden geven over de interventie. Dat het meenemen van verschillende zienswijzen onderdeel is van de werkwijze van de adviseurs is goed terug te zien in case 4, waarbij dit minder is gebeurd. De betrokken adviseur geeft aan dat het traject is gestart met een visie ontwikkelingstraject waarbij juist alle betrokkene meedachten en er veel draagvlak hierdoor werd gecreëerd. Toen het de nieuwe coalitie na de verkiezingen geconfronteerd werd met enorme tekorten is dit volledig overboord gegooid. De betrokken adviseur benoemt dat deze werkwijze voor de betrokken adviseurs als ongewenst werd gezien (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020).

Uit de interviews komt naar voren dat enerzijds verschillende perspectieven van belang zijn om de kwaliteit van het product of proces te verbeteren en anderzijds om het draagvlak onder de betrokken actoren te verhogen. Door twee medewerkers van de gemeenten wordt expliciet benoemd dat de verschillende perspectieven die bij de adviseurs aanwezig zijn van meerwaarde zijn om hen in te huren. Zij benoemen dat er bij de adviseurs veel kennis is over aanpakken van andere gemeenten en dit voor nieuwe ideeën zorgt in hun eigen gemeente (persoonlijke communicatie, 29 en 30 juni 2020). Een van de adviseurs bevestigt dit en geeft aan dat er onderling tussen adviseurs mee wordt gekeken met andere opdrachten om op zoek te gaan naar 'kritisch tegengas' (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020).

In de cases is terug te zien dat door gebruik te maken van de verschillende perspectieven er regelmatig door de adviseurs wordt gekozen voor een alternatieve aanpak of oplossing. In twee van de vijf cases is terug gekomen dat er gedurende het proces voor een andere aanpak of ander product is gekozen, oftewel een alternatieve

oplossing is gegenereerd. Bij case 2 is er gedurende het traject naar aanleiding van input van betrokken actoren gekozen voor een andere invulling van het product. Bij case 4 is er gedurende het proces gekozen voor een andere aanpak met betrekking tot de aansturing van projectleiders omdat daarvoor de aansturing te weinig resultaat opleverde. Bij beide cases zijn twee adviseurs betrokken geweest, die laten zien dat zij een bepaalde mate van flexibiliteit hebben waardoor zij geen moeite hebben met het wijzigen van de aanpak of het product. Bij de overige drie cases heeft geen grote wijziging plaats gevonden gedurende het traject maar spreken de adviseurs wel van een continu kritische blik om te bekijken of het project zich goed ontwikkelt. Dit beeld wordt bevestigd door de medewerkers van de gemeente die aangeven dat vooral de frisse blik van externe inhuur van meerwaarde is. Een van de geïnterviewde benoemde nadat de onderzoeker om specificering hiervan had gevraagd: 'voortdurend kijken wat voor creatieve dingen kun je bedenken om ervoor te zorgen dat we even de boel een kwartslag draaien' (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020). Een andere medewerkers benoemt 'het is prettig continu een frisse blik te hebben' (persoonlijke communicatie, 30 juni 2020). De data laat een eenduidig beeld zien over het feit dat de adviseurs verschillende input en perspectieven meenemen gedurende de processen die zij doorlopen. Afhankelijk van de case leidt dit al dan niet tot een alternatieve aanpak. Wel kijken de adviseurs gedurende het werk continu kritisch naar het handelen en de voortgang van het proces.

Het convergent denkproces kenmerkt zich door het onderscheiden van goede en slechte ideeën en het herkennen van het geschikte idee. Uit de data is geen eenduidig beeld hierover naar voren gekomen. Twee adviseurs met veel ervaring geven aan dat het idee of de oplossing 'gewoon' ontstaat, een van de adviseurs omschrijft het als: 'het gebeurt heel intuïtief en dan ontstaat het bij mij gewoon' (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020). Bij de adviseurs met minder ervaring komt naar voren dat zij het vervolg laten afhangen van de wens van de opdrachtgever. Twee adviseurs beschrijven dat zij werken met scenario's waarbij de keuze aan de opdrachtgever wordt overgelaten. Wel geven deze adviseurs aan dat zij een voorkeur hebben voor een van de opties en dit ook laten weten aan de opdrachtgever. De adviseur met meer ervaring geeft aan naar het bestuur te gaan met het advies en ervaart dat je als externe hierin eerder wordt geloofd dan de eigen ambtelijke medewerkers (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Adviseurs met meer ervaring zijn dus stilliger in hun advisering, adviseurs met minder ervaring zijn eerder geneigd in scenario's te werken en hierbij hun eigen voorkeur aan te geven. Naast het feit dat adviseurs met meer ervaring ook meer kennis hebben over een vraagstuk en hierdoor zekerder zijn in hun aanpak ligt dit ook deels bij de opdrachtgever. Het verschil vloeit logischerwijs ook voort uit het feit dat een opdrachtgever bij een opdracht

met een ervaren adviseur minder de noodzaak zal voelen om zelf te interveniëren in het proces. Het beeld van het probleemoplossend vermogen is dat dit onder alle adviseurs in hoge mate aanwezig is en met name het divergent denken sterk is ontwikkeld. Het convergente denken is bij junior adviseurs minder sterk ontwikkeld en hiervoor werken zij meer samen met de opdrachtgever. Bij adviseurs met meer ervaring is het convergente denken meer teruggekomen uit de resultaten. Dit verschil kan verklaard worden door de extra kennis en eerdere werkervaringen van deze adviseurs.

#### *4.2.2 Persoonlijkheid*

De dimensie persoonlijkheid is onderverdeeld in de karaktereigenschappen openheid voor nieuwe ervaringen, hoge mate van onafhankelijkheid, hoge intrinsieke motivatie en een hoge mate van zelfvertrouwen. De openheid voor nieuwe ervaringen uit zich in het houden van nieuwe uitdagingen en het nieuwsgierig zijn naar nieuwe werksituaties. Uit de resultaten komt naar voren dat alle adviseurs een interesse hebben in de opdracht en bij de start benieuwd zijn naar de nieuwe werksituatie. De rol van externe spreekt de adviseurs hierbij aan omdat zij geen onderdeel zijn van de organisatie en telkens weer in nieuwe werksituaties terecht komen. Een van de adviseurs benoemde: 'ik vind het gewoon heel fijn telkens met een nieuwe opdracht te beginnen en sluit ook graag een project op een gegeven moment weer af' (persoonlijke communicatie, 25 juni 2020).

Een opvallend resultaat is dat bij vier van de vijf cases is sprake geweest van een wisseling van de betrokken adviseurs. In al deze gevallen is een junior adviseur ingevallen gedurende het project. Bij case 2 is een junior na de start van het project alsnog aangehaakt. De junior adviseurs hebben het vervangen of aanhaken bij een project wisselend ervaren. Twee van de vijf junior adviseur waren onzeker over hun rol en werkzaamheden gedurende het traject. Dit was met name aan het begin van het project en beide adviseurs laten weten dat het vertrouwen van de betrokken adviseur heeft geholpen om meer zelfvertrouwen op te bouwen (persoonlijke communicatie, 30 juni en 8 juli 2020). De overige drie junioren hebben dit minder ervaren, een van de junior adviseurs liet weten 'ik ben er gewoon ingestapt en heb alles op mij af laten komen' (persoonlijke communicatie, 3 juli 2020). Deze junior adviseurs laten ook een hogere mate van zelfvertrouwen zien. Een van de opdrachtgevers liet over de overnames weten dit wel als vervelend te hebben ervaren omdat de desbetreffende adviseur de reden was om met Nautus in zee te gaan (persoonlijke communicatie, 29 juni 2020). Bij de overige cases is dit door de gemeente medewerkers niet benoemd maar dit is ook niet expliciet uitgevraagd gedurende het interview.

De hoge mate van onafhankelijkheid uit zich in het zich niet laten beïnvloeden door anderen en de durf om afwijkende resultaten te presenteren. De onafhankelijkheid wordt gewaardeerd door de opdrachtgevers van de onderzochte cases. In drie van de vijf cases werd dit expliciet benoemd door de opdrachtgevers. In deze cases werd de durf om afwijkende ideeën te presenteren als meerwaarde gezien. Een opdrachtgever benoemde dat dit nodig is omdat je anders blijft hangen in wat je altijd al deed en de frisse blik van de externe hier verandering in kan brengen (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Een andere opdrachtgever liet weten dat de adviseur zich niet snel liet intimideren en dat dit gewenst is omdat het ervoor zorgt dat het projectbelang behartigd wordt (persoonlijke communicatie, 6 juli 2020). Uit elke cases kwam naar voren dat de adviseurs van Nautus zich bewust zijn van meerdere belangen die spelen bij projecten en deze proberen samen te brengen. De knel- en koesterpunten sessie is een voorbeeld hiervan die in twee cases naar voren werd gebracht.

De hoge intrinsieke motivatie uit zich in het voldoening halen uit het werk en werk uitvoeren dat past bij de interesses. Uit de resultaten blijkt een hoge intrinsieke motivatie onder alle geïnterviewde adviseurs. De motivatie hangt samen met het regelmatig starten van nieuwe projecten. Dit is iets wat de meeste adviseurs benoemen als iets wat hen aanspreekt in het werk. Een aantal adviseurs benoemt ook vertraging of besluiteloosheid gedurende het project als iets wat hen irriteert en demotiveert. Bij vier van de vijf cases is te zien dat de hoge motivatie ook samenhangt met het stellen van hoge eisen aan de eigen prestaties. Het kunnen loslaten van zaken die niet lopen zoals gewenst is iets wat bij meerdere adviseurs naar voren komt. Dit heeft zowel te maken met eisen die zij aan zichzelf stellen als ook aan situaties waarover zij geen controle hebben en afhankelijk zijn van de opdrachtgever of de organisatie. Bij case 4 was er hiernaast ook een beperkt budget en een korte tijdsloop voor het project en te zien is dat dit bij beide adviseurs voor stress heeft gezorgd. Het hebben van een hoge intrinsieke motivatie lijkt verband te houden met het lastig kunnen loslaten van het werk. Voor het projectresultaat zal de extra inzet een positieve invloed hebben maar voor het persoonlijke welzijn kan dit een bedreiging zijn.

Tot slot de hoge mate van zelfvertrouwen. Dit uit zich in het gemakkelijk omgaan met weerstand en het vermogen om teleurstellingen gemakkelijk naast zich neer te leggen. Los van de twee junior adviseurs die hierboven zijn besproken laten alle adviseurs een hoge mate van zelfvertrouwen zien. De mate van zelfvertrouwen neemt toe wanneer de werkervaring toeneemt maar groeit ook al sterk gedurende het lopende project. De hoeveelheid van werkervaring beïnvloedt ook de wijze van voorbereiding op een project. Adviseurs met geen of weinig werkervaring in het sociaal domein bereiden zich vooral

inhoudelijk voor op een project door zich in te lezen en de inhoud onder de knie te krijgen. Adviseurs met meer ervaring richten zich meer op de interpersoonlijke relaties en het krachtenveld in de desbetreffende organisatie. Zij geven aan dat het op de inhoud altijd wel goed komt maar met name groepsdynamiek lastiger te managen is. Het verschil in aanpak hierin is als zeer verschillend aan te merken.

#### 4.2.3 Gedrag

De dimensie gedrag is onder te verdelen in proactief gedrag en toekomst gerichte acties. Proactief gedrag houdt in dat de adviseur taken buiten het takenpakket oppakt. Toekomst gerichte acties houden in dat de adviseur zich continu afvraagt of verbetering mogelijk is. Pro-actief gedrag is vaak terug gekomen bij de data die is verzameld door middel van de interviews. De adviseurs van Nautus zijn geneigd om extra taken op te pakken naast de afgesproken werkzaamheden die zijn vastgelegd in de opdrachtschrijving. Dit ontstaat meestal doordat adviseurs zien dat er meer zaken in de organisatie verbeterd kunnen worden. Meerdere adviseurs geven aan dat het soms lastig is een goede balans hierbij te bewaren. Zoals een adviseur aangeeft 'ik heb de neiging dingen op te pakken en mensen gaan dat dan gewoon vinden' (persoonlijke communicatie, 25 juni 2020). Een andere adviseur geeft aan 'ik ben van mijzelf iemand die snel geneigd is dingen op te pakken maar vaak heb je daar gewoon de uren niet voor' (persoonlijke communicatie, 3 juli 2020). Een van de opdrachtgevers benoemt dat dit ook verwacht wordt van externe inhuur omdat in de randen van de opdracht veel relevante dingen gebeuren en het jammer is als hier niets mee wordt gedaan (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Het proactieve gedrag lijkt hiermee ook verband te houden met de hoge intrinsieke motivatie van adviseurs omdat dit resulteert in het moeilijk kunnen loslaten van werkzaamheden. Een uiting van het proactieve gedrag dat bij alle adviseurs terug is te zien zijn de acties om input en draagvlak voor hun project te vergaren buiten de eigen projectgroep om. Dit doen zij door het inzetten van: knel- en koestersessies, inspraakavonden, concepten delen, bijpraatsessies, informatiemomenten en video's waarin successen worden gedeeld.

De toekomst gerichte acties uit zich in het continu afvragen of verbetering mogelijk is. Alleen bij case 1 is het aspect van experimenteren om zodoende tot verbeteringen te komen terug te zien. Dit wordt door zowel de adviseur als de geïnterviewde opdrachtgever benoemd. De adviseur omschrijft dit als 'we gingen het gewoon doen en we zagen wel, dat is ook de mindset van Schuldenlab en ons allemaal, we proberen het gewoon en als we er na een maand achter komen dat het niet werkt dan proberen we wat anders' (persoonlijke communicatie, 3 juli 2020). De context waarin dit project is uitgevoerd, een innovatie lab, maakt dat hierbij de ruimte was om te experimenteren. Bij

de overige cases is terug te zien dat de adviseurs vooraf moeten afstemmen met de ambtelijke en de bestuurlijke opdrachtgever alvorens zij een andere weg in kunnen slaan. Hiermee lijkt het uitvoeren van een project in een ambtelijke organisatie belemmerend te werken voor het experimenteren. Dit wordt ook bevestigd door case 2 waar de implementatie uit blijft door financiële risico's die de politiek ervan weerhouden in te stappen. Bij meerdere cases lijkt de politieke situatie in de gemeente van invloed op de creativiteit. Omdat dit niet bij voorbaat is meegenomen als indicator wordt deze apart uitgewerkt in paragraaf 4.3. Bij case 1 is in de vorm van het experimenteren heel duidelijk de toekomst gerichte acties terug te zien. Wat bij cases 4 en 5 nog overeen kwam is dat beide (later ingestapte) adviseurs het gemist hebben om hun eigen input tijdens de opdrachtformulering te kunnen geven (persoonlijke communicatie, 25 juni en 17 juli 2020). Het beeld wat zij schetsen is dat met name aan het begin van het proces veel invloed is op het verloop van het proces en de randvoorwaarden waarin dit zich gaat afspelen. Beiden hadden bepaalde zaken graag anders afgesproken en ervoeren dat zij later in het proces nog weinig acties konden inzetten om het vervolg te wijzigen. Dit belemmert dus de mogelijkheden om als adviseur nog te komen met toekomstgerichte acties omdat dit zich met name afspeelt in het beginstadium van het proces. In onderstaand figuur zijn de resultaten op het gebied van creativiteit weergegeven. De cases laten een hoge mate van creativiteit onder de adviseurs zien (minimaal 2,5 uit 3).

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Cognitie	1	1	1	1	1
Persoonlijkheid	1	1	1	1	1
Gedrag	1	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Totaal</b>	3/3	2,5/3	2,5/3	2,5/3	2,5/3

*Tabel 5. Resultaten creativiteit*

#### **4.3 Relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies**

In de vorige paragrafen is uiteengezet wat voor beeld de data schetst over doeltreffendheid van interventies en de mate van creativiteit onder de adviseurs. Hiermee is er ingegaan op de aanwezigheid van de onafhankelijke en de afhankelijke variabele. Om een antwoord te geven op de probleemstelling moet echter ook geanalyseerd worden of naast de aanwezigheid van beide variabelen hier ook een relatie tussen is aangetroffen. In deze paragraaf zal hier verder op worden ingegaan. Als de variabelen tegen elkaar worden afgezet leidt dit figuur 6 (zie hieronder). Hier is te zien dat bij alle cases een hoge mate van creativiteit is aangetroffen en bij cases 2 en 4 een lage mate van doeltreffendheid aanwezig is. Bij cases 1, 3 en 5 is een hoge mate van doeltreffendheid aangetroffen. Wat we nu willen weten is waarom er bij cases 2 en 4 sprake was van een hoge mate van creativiteit maar de interventie niet als doeltreffend is aan te merken. Dit gaat immers in tegen de theoretische verwachting dat een hoge mate van creativiteit leidt tot doeltreffendere interventies. Er kwamen drie factoren uit de

data naar voren die de relatie tussen creativiteit en de doeltreffendheid van interventies verstoren. Deze drie factoren zijn case overstijgend en hangen hiermee niet samen met één specifieke context. Deze factoren zijn ook al naar voren gekomen bij de bespreking van de belemmerende- en stimulerende omgevingsfactoren in paragraaf 4.1.4.

	<b>Creativiteit laag</b>	<b>Creativiteit hoog</b>
<b>Doeltreffendheid laag</b>	X	Case 2/4
<b>Doeltreffendheid hoog</b>	X	Case 1/3/5

*Tabel 6. Creativiteit en doeltreffende interventies*

De eerste factor is politiek draagvlak. Uit de resultaten is gebleken dat het afwezig zijn van politiek draagvlak belemmerend werkt. In het onderzoek is politiek draagvlak naar voren gekomen door de invloed van de verantwoordelijke wethouder en de gemeenteraad in de desbetreffende gemeente(n). Over de politieke context wordt door een van de geïnterviewde benoemd dat het samenwerken met meerdere gemeenten leidt tot risico's bij de uitwerking van de interventie omdat 'alle gemeenteraden moeten toestemmen en het is een veel groter risico dat dit niet lukt met zijn zessen' (persoonlijke communicatie, 29 juni 2020). Een andere geïnterviewde benoemt dat de interventie een 'wel op de agenda stond maar een compromisonderwerp was (...) en waar je nu in terecht komt is de ellende van de bestuurlijke cyclus, bestuurders maken zich op voor de verkiezingen en kijken waarmee ze nog kunnen scoren' (persoonlijke communicatie, 20 juli 2020).

De tweede factor is financiële haalbaarheid. Hiermee wordt bedoeld dat het project voldoende financiën heeft om de interventie te ontwerpen en implementeren. Met betrekking tot de financiën laat een geïnterviewde weten dat 'als complicerende factor kwam daarbij dat er financiële lijken uit de kast kwamen' (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Een andere geïnterviewde benoemt dat 'de wens voor een integrale laagdrempelige toegang er nog steeds is maar de vraag is of deze wens er nog is met het financiële plaatje in het achterhoofd' (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Een andere geïnterviewde benoemt de belemmering van de financiën gedurende de vergaderingen: 'er was continu gedoe over geld, wie gaat wat daarmee doen (...) dit was wel een hele duidelijke bevestiging als de governance aan de voorkant niet is geregeld je hier last van hebt aan de achterkant' (persoonlijke communicatie, 5 augustus 2020).

De derde factor is commitment van betrokken medewerkers. Hiermee wordt de weerstand of het niet meewerken van projectleden of andere betrokken medewerkers bedoeld. Over het commitment van medewerkers laat een geïnterviewde weten: 'we merkten dat er niet volledig draagvlak was in de organisatie en dan moet je al veel moeite steken in het bij elkaar krijgen van mensen in de organisatie' (persoonlijke



communicatie, 8 juli 2020). Van een andere case laat een geïnterviewde weten: 'het zit hem in de drive en energie van betrokken mensen (...) dus het zit hem in de drive van een clubje mensen met verschillende competenties dat maakt dat dit soort dingen van de grond komt' (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020).

De geïnterviewden brachten gedurende de interviews deze factoren meermaals naar voren. De factoren zijn van te voren niet theoretisch in kaart gebracht en zijn hierdoor niet expliciet uitgevraagd. Bevestiging van het beeld dat deze factoren belemmerend werken is te zien wanneer we kijken of deze belemmerende factoren aanwezig waren bij cases 2 en 4. Bij deze cases is immers te zien dat alle bovenstaande factoren op een belemmerende manier aanwezig waren. Daarentegen zijn bij de resultaten van cases 1, 3 en 5 naar voren gekomen dat deze factoren wel in positieve zin aanwezig waren. Oftewel er was politiek draagvlak, voldoende financiën en commitment van betrokken medewerkers.

In drie cases is er dus naast creativiteit van de adviseurs ook sprake van een doeltreffende interventie. De data laat ook een relatie tussen beide variabelen zien. De geïnterviewden benoemen dat creativiteit zich bij de adviseurs uit in een frisse blik en een flexibele houding waardoor zij zich continu kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden ten opzichte van een vraagstuk. Dit vergroot de doeltreffendheid van de interventie doordat deze zich aansluit op de behoeften van de context. Een van de geïnterviewden benoemt: 'bij de interventies zitten mogelijkheden en dan is het de creativiteit die ervoor zorgt dat dingen net op een andere manier worden aangepakt'. Vervolgens: 'we hebben te maken met ingewikkelde sociale vraagstukken waarbij dit nodig is om deze te kunnen tackelen' (persoonlijke communicatie, 1 juli 2020). Een andere geïnterviewde benoemt: 'wij kijken wat er nodig is en daar passen we ons op aan en we blijven dicht bij de praktijk staan (...) door de continue aanpassing zorgen we ervoor dat doelen en resultaten nagestreefd worden' (persoonlijke communicatie, 3 juli 2020). Een andere adviseur benoemt: 'als ik iets verbeter in een organisatie dan wil ik weten of het werkt in die specifieke context, wat is er daadwerkelijk nodig om hier te veranderen' (persoonlijke communicatie, 2 juli 2020).

## **5. Conclusie en discussie**

### **5.1 Conclusie**

In de conclusie zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: 'in hoeverre is creativiteit een voorspeller van doeltreffende interventies in het sociaal domein bij Nederlandse gemeenten?'. Hiernaast zal er een vergelijking worden gemaakt met eerdere onderzoeken en zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

#### **5.1.1 Hoofdvraag**

Uit de resultaten is gebleken dat drie van de vijf cases een hoge mate van doeltreffendheid hebben. De hoge mate van doeltreffendheid is voornamelijk terug gevonden bij aspecten waar de adviseurs zelf veel invloed op hebben. Hiernaast kan gesteld worden dat er onder adviseur hoog wordt gescoord op de aspecten die bepalend zijn voor creativiteit. Onder senior adviseurs is de creativiteit hoger dan onder junior adviseurs, en dit komt met name doordat senior adviseurs meer ervaring hebben in het vakgebied. De uitingsvorm van werkgerelateerde creativiteit, het komen met nieuwe en nuttige ideeën om werkpraktijken te verbeteren (Kruyen & van Genugten, 2017), is terug te zien bij de cases. De relatie tussen creativiteit van de adviseur en een doeltreffende interventie ziet er als volgt uit. Hurst, Rush & White (1996) stellen dat creativiteit er met name voor zorgt dat een organisatie zich snel en beter kan positioneren ten opzichte van ontwikkelingen in de context en zij hierdoor beter om kunnen gaan met uitdagingen. Dit is ook terug te zien in de cases; het snelle schakelen van adviseurs en het proactieve gedrag resulteert in vele proceswijzigingen die gaandeweg voortdurend worden doorgevoerd. Het kan dus worden gezien als een mate van flexibiliteit die ervoor zorgt dat continu verbetering richting het einddoel wordt voortgezet. De relatie met een hogere mate van doeltreffendheid van interventies komt voort uit de adviseur die voortdurend interenieert in het proces om zodoende steeds aan te sluiten bij wat de context van hem of haar vraagt. De adviseur heeft een frisse blik waarmee de organisatie geprikkeld wordt om stappen te zetten en nieuwe interventies te ontwikkelen. De rol van externe is voor de relatie tussen creativiteit en doeltreffendheid van interventies extra van belang omdat de adviseur vanuit de eigen organisatie allerlei input en ideeën verzamelt die vervolgens opnieuw gecombineerd kunnen worden voor de opdrachtgever.

Uit de resultaten blijkt echter ook dat niet altijd creativiteit van de adviseur leidt tot een doeltreffende interventie. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het realiseren van een doeltreffende interventie met het ontbreken van de noodzakelijke randvoorwaarden niet haalbaar is. De aspecten die nodig zijn alvorens het mechanisme in werking treedt, zijn commitment van betrokken medewerkers, politiek draagvlak en

voldoende financiële middelen voor de implementatie en realisatie. De adviseurs kunnen onvoldoende bijschaven om met deze ongewenste input alsnog tot een doeltreffende interventie te komen. De creativiteit van de adviseurs leidt bij aanwezigheid van de benodigde randvoorwaarden wél tot doeltreffende interventies. Op de hoofdvraag van het onderzoek kan hiermee geantwoord worden dat creativiteit een noodzakelijke voorwaarde is voor een doeltreffende interventie maar niet voldoende voorwaarde. Creativiteit van adviseurs garandeert immers niet een doeltreffende interventie. De factoren die deze relatie kunnen verstoren zijn financiële haalbaarheid, politiek draagvlak en commitment van medewerkers.

### *5.1.2 Vervolgonderzoek*

Op dit moment is er in de wetenschappelijke literatuur vooral onderzoek te vinden over creativiteit bij werknemers in de private sector en met name met de focus op ondernemerschap. Dit onderzoek biedt echter meer inzicht in de manier waarop creativiteit het werk beïnvloedt in een specifieke sector, in dit geval het sociaal domein bij Nederlandse gemeenten. Doordat er tot op heden nog weinig onderzoek is gedaan naar creativiteit in de publieke sector biedt juist deze meervoudige casestudy rijke informatie over deze specifieke context in de publieke sector. De context blijkt van grote invloed op de relatie tussen creativiteit en doeltreffendheid van de interventies, en hiermee geeft het interessante aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Meer onderzoek juist in de publieke sector zou een aanvulling zijn op het huidige onderzoeksveld. Concreet zou onderzocht kunnen worden hoe het staat met de creativiteit van ambtenaren. Onderzocht zou kunnen worden of interne medewerkers dezelfde mate van creativiteit hebben en in hoeverre de externe blik van invloed is op het proces van implementatie.

Hiernaast zou in vervolgonderzoek er verder gekeken kunnen worden naar de nieuwe relevante factoren die door het onderzoek naar voren zijn gekomen. De factoren politiek draagvlak, financiële situatie en commitment van medewerkers beïnvloeden immers de relatie tussen creativiteit en de doeltreffendheid van interventies. In de literatuur is te zien dat deze combinatie nog niet eerder is gemaakt. Vervolgonderzoek zou kunnen kijken hoe deze factoren precies de relatie beïnvloeden tussen creativiteit en doeltreffendheid van interventies. Deze factoren bleken bij deze cases immers case overstijgende belemmerende of stimulerende factoren voor het onderzochte mechanisme. Hiermee biedt het ook aanknopingspunten om de nieuwe inzichten van dit onderzoek juist kwantitatief te toetsen. Hiermee zou er meer zeggingskracht gecreëerd kunnen worden over de factoren die gedurende het onderzoek in kaart zijn gebracht.

## 5.2 Discussie

In de discussie zal allereerst worden ingegaan op de gebruikte theorie en hierop een reflectie gegeven worden. Hierna zal er worden gereflecteerd op de gebruikte onderzoeksmethoden en de gevolgen hiervan voor de validiteit en betrouwbaarheid.

### 5.2.1 Reflectie op theorie

Het construct creativiteit is op persoonsniveau in het theoretisch kader uitgewerkt en ook zodanig uitgevraagd gedurende de interviews. Dit is onderverdeeld in cognitie, persoonlijkheid en gedrag. Kozbelt (2011) meende dat een creatieve bijdrage door medewerkers pas geleverd kan worden wanneer zij minimaal 10 jaar werkervaring in het desbetreffende vakgebied hebben. In dit onderzoek is dit niet naar voren gekomen. Uit de resultaten werd wel duidelijk dat meer ervaring leidt tot meer zelfvertrouwen. Dit zelfvertrouwen hebben adviseurs vervolgens nodig om hun (afwijkende) ideeën te durven presenteren. Dit refereert naar het onderdeel persoonlijkheid. Ook is terug gezien dat senior adviseurs een hogere mate van creativiteit hebben, maar ook junior adviseurs zijn aan te merken als creatief. De creativiteit is hiermee niet uitgesloten bij medewerkers die minder dan 10 jaar werkervaring hebben. Het onderzoek bevestigt eerder het beeld dat Sawyer (2006) hierover schetst. Sawyer beweert dat ervaring nodig is voor een bepaalde mate van expertise en met de expertise de medewerker beter kan inschatten of het creatieve idee ook daadwerkelijk nuttig is (Sawyer, 2006). Doordat het onderzoek zich richt op de creativiteit van de individuele medewerker is het lastiger om de socialisatie van de werknemer in de organisatie te duiden. Wellicht dat het socialisatieproces bij Nautus van invloed is op het feit dat de adviseurs sneller dan verwacht op basis van de theorie een creatieve bijdrage kunnen leveren. Wanneer gedurende het onderzoek er voor een focus op creativiteit van de organisatie of van de werkwijze was gekozen hier wellicht meer inzicht over geweest.

Hiernaast liet de theorie over de uitingsvorm van creativiteit op het gebied van gedrag een ander beeld zien dan uit de data naar voren is gekomen. De uitingsvorm die Gupta, Smith en Shalley (2006) eraan geven is het experimenteren nadat de omgeving en de mogelijkheden in kaart zijn gebracht. Gedurende dit onderzoek is dit maar bij één case teruggekomen. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de context van een ambtelijke organisatie waarbij door politiek afbreukrisico het experimenteren beperkt wordt. De vraag die hiermee naar voren komt is in hoeverre experimenterend werken binnen een politiek-ambtelijke organisatie doorgang kan vinden. Door in verhouding minder wetenschappelijk onderzoek naar creativiteit in de publieke sector is het voor de onderzoeker lastig om hier conclusies over te trekken. De onderzoeker had zich vooraf wellicht ook moeten richten op aspecten van risicomangement binnenin de publieke

sector en de wijze waarop de politieke context risico vermijdend gedrag in de hand werkt.

Tot slot is het interessant om te kijken naar de verschillen tussen externe adviseurs en interne medewerkers (gemeente ambtenaren). Gedurende het onderzoek is niet expliciet theorie gezocht die zich richt op deze verschillen. Uit de resultaten is gebleken dat door opdrachtgevers juist de externe blik als meerwaarde wordt gezien en deze wordt beschouwd als vernieuwend. Hiermee geeft het onderzoek aanleiding te veronderstellen dat externe medewerkers mogelijk over een hogere mate van creativiteit beschikken. De resultaten geven aanleiding om te kijken naar de verschillen tussen interne en externe medewerkers. Het onderzoek heeft zich met name gericht op individuele factoren die bepalend zijn voor de mate van creativiteit. Hiernaast zou het ook relevant kunnen zijn om te kijken naar de organisationele factoren die de creativiteit positief kunnen beïnvloeden. Factoren die creativiteit positief beïnvloeden zijn ondersteuning voor innovatie, taakcomplexiteit, een stimulerend leerklimaat en empowerment van leidinggevenden (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). De verschillen in organisatorische factoren tussen een gemeentelijke organisatie en commercieel adviesbureau bieden wellicht een verklaring tussen de veronderstelde verschillen van creativiteit onder medewerkers van deze verschillende typen organisaties.

### *5.2.2 Reflectie op onderzoeksmethoden*

De externe validiteit is bij casestudy onderzoek vaak laag doordat de cases uniek zijn in hun context en hierdoor lastig te generaliseren zijn (Flyvbjerg, 2006). Het is niet mogelijk letterlijke uitkomsten te generaliseren. Het is echter wel mogelijk gebleken om patronen te ontdekken en hiermee factoren te identificeren die de relatie tussen creativiteit en doeltreffende interventies beïnvloeden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een meervoudige casestudy. Hierdoor konden de cases met elkaar vergeleken worden waardoor er met meer geldigheid uitspraken gedaan konden worden. Hierdoor kan het onderzoek ook buiten de onderzochte cases gegeneraliseerd worden naar andere cases in het sociaal domein waarbij Nautus is betrokken. Mogelijk is het ook generaliseerbaar naar andere adviesbureaus die zich richten op dezelfde sector. Er is echter wel uit de resultaten gebleken dat de rol van extern adviseur een grote invloed heeft op het verloop van het proces. Hierdoor kan niet gesteld worden dat de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar het gehele sociaal domein waarbij processen worden ingezet zonder inzet van een extern adviseur. De verschillen tussen een extern adviesbureau en een gemeentelijke organisatie geven aanleiding te veronderstellen dat dezelfde mechanismen niet per definitie opgaan.

Voorafgaand aan het afnemen van de interviews is er naar de geïnterviewden vooraf een PowerPoint presentatie (zie bijlage D) gestuurd die zij ter voorbereiding op het interview konden bestuderen. Naast praktische informatie stond hier ook informatie in over wat er gedurende het onderzoek met doeltreffende interventies en creativiteit werd verondersteld. Een gevolg hiervan kan zijn dat dit leidt tot een bepaalde sturing van de antwoorden van de respondent gedurende het interview. De onderzoeker heeft gekozen om toch vooraf een toelichting te geven omdat na de eerste uitnodigingen de ervaring was dat er bij de geïnterviewden onzekerheid bestond over of zij wel geschikt waren om te interviewen. Dit kwam voort uit onvoldoende kennis over werkgerelateerde creativiteit omdat er gesuggereerd werd door de geïnterviewden dat creativiteit ontbrak bij hem of haar. De discrepantie tussen wat de geïnterviewden als creativiteit beschouwden en de gebruikte definities was dermate groot dat de onderzoeker heeft besloten om wel een toelichting te geven.

Hiernaast heeft de coronacrisis een negatieve invloed gehad op het verloop van het onderzoek. De interviews hadden immers op de werkplek van de geïnterviewden moeten plaatsvinden. In plaats hiervan zijn bijna alle interviews digitaal via Microsoft Teams afgenomen. Een uitzondering hierop is één adviseur die de onderzoeker wel op kantoor heeft kunnen spreken. Via beeldbellen is wel gewaarborgd dat de onderzoeker de non-verbale communicatie kon waarnemen en meenemen gedurende het interview. Echter biedt de werkplaats van de geïnterviewde ook informatie over de desbetreffende case. Daarnaast is de verwachting dat een afspraak op locatie wellicht gezorgd zou hebben voor een snellere vertrouwensband doordat er meer ruimte is voor de 'social talk'. De onderzoeker heeft gemerkt met het beeldbellen dat de geïnterviewden geneigd zijn direct in te gaan op de inhoud en het informele onderdeel overslaan. Gezien de situatie had de onderzoeker deze omstandigheden niet kunnen verbeteren en heeft het beeldbellen gefungeerd als passend alternatief.

Een andere beperking van het onderzoek is het afnemen van de semigestructureerde interviews. Gezien het onderzoeksonderwerp was dit gewenst doordat de geïnterviewden ruimte hadden hun eigen verhaal te vertellen. Hierdoor werd er ook informatie verzameld die vooraf niet in het interviewschema stond en een aanvulling is op de theorie. Het bedreigt echter wel de herhaalbaarheid van het onderzoek en hiermee de betrouwbaarheid. Dit komt doordat het gebruik van het interviewschema door andere onderzoekers niet resulteert in dezelfde resultaten omdat het doorvragen van de onderzoeker hier ook toe heeft geresulteerd. Het is echter wel navolgbaar op welke wijze de interviewer tot de resultaten is gekomen doordat alle interviews zijn getranscribeerd.

Tot slot is het lastig gebleken de creativiteit van één individuele adviseur te meten en deze te koppelen aan het eindresultaat van de onderzochte cases. In alle cases is immers sprake geweest van een wisseling van adviseurs. Hiernaast zijn bij de meeste cases meerdere adviseurs betrokken geweest. Het meten van de creativiteit van de adviseurs is hierdoor niet geheel zuiver geweest. Immers beïnvloeden meerdere adviseurs elkaar gedurende het proces en is niet inzichtelijk te maken wat de invloed is geweest op het eindresultaat van de adviseur die voorheen betrokken was.

# Referentielijst

- Algemene Rekenkamer. (2005). *Onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid*. Den Haag: Bureau Europees en Rijksbreed Doelmatigheidsonderzoek.
- Amabile, T. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), pp. 357-376.
- Amabile, T. (1993). Motivational synergy; Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, pp. 185-201.
- Anderson, N., De Dreu, C., & Nijstad, B. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-art-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 147-173.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of management*, 40(5), 1397-1333.
- Astbuty, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanism and Theory Building in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3), pp. 363-381.
- Baaijens, J., Kenis, P., & Meeus, M. (2009). Evidence based consultancy. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*(1), 79-95.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organisations. *Academy of management journal*, 55(5), 1102-1119.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organisations*. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Bennis, W., Benne, K., & Chin, R. (1985). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bleijenbergh, I. (2014). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: a guide to getting your expertise used*. San Francisco: Pfeiffer.
- Braun, V., & Clarke, V. (2014). *Succesful qualitative research*. London: Sage.
- Caluwé, L., & Vermaak, H. (2018). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Camp, P. (1996). *De kracht van de matrix; een model om veranderingsprocessen in beeld te brengen en doeltreffend aan te pakken*. Amsterdam: Contact.
- Cropley, D., & Cropley, A. (2010). Functional creativity; 'Products' and the generation of effective novelty. *The Cambridge handbook of creativity*, 301-317.

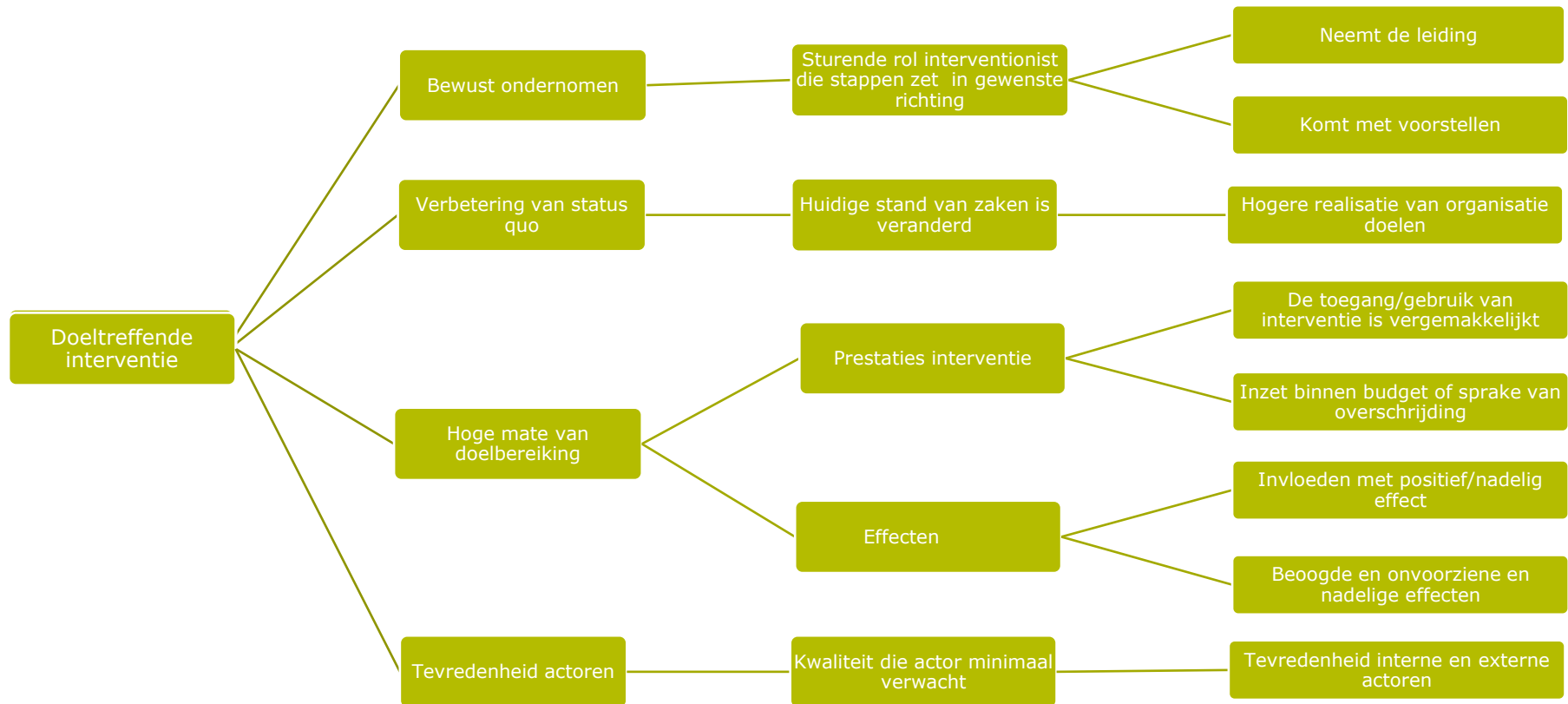


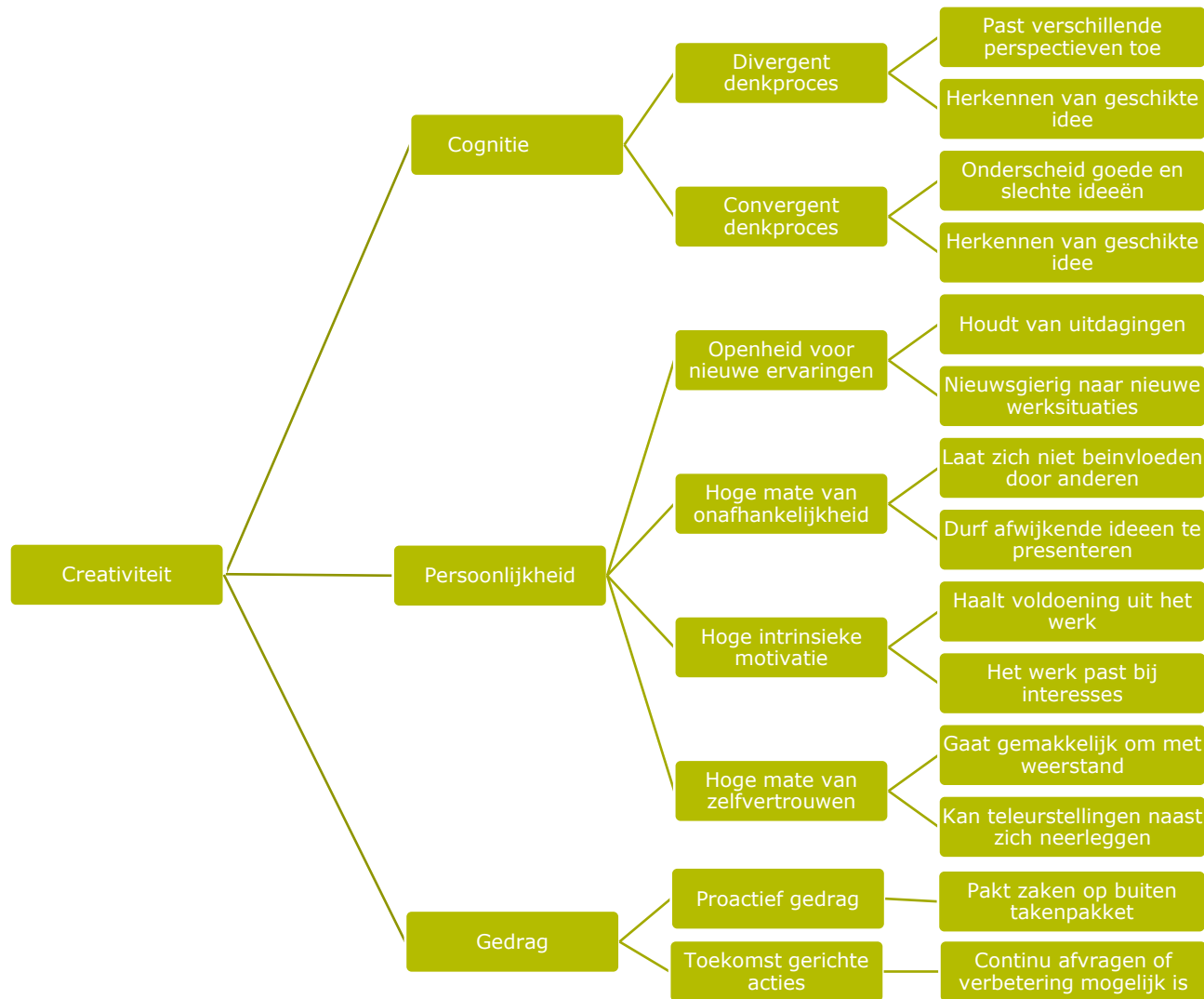
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial.
- Cummings, T., & Worley, C. (2004). *Organisational development and change*. Mason: South-Western College.
- Da Costa, S., Páeza, D., Sánchezb, F., Garaigodobil, M., & Gondim, S. (2015). Personal factors of creativity: A second order meta-analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology, 31*, pp. 165-173.
- Davis, G. (1999). Barriers to Creativity and Creative Attitude. *Elsevier, 1*, pp. 165-175.
- Dekker, H., Oldeboom, B., & Steenhuis, M. (2015). *De creatieve professional*. Zwolle: Windesheim.
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: which place for public services? *Structural Change and Economics Dynamics, 27*, pp. 98-117.
- Feist, G. (2010). The function of personality in Creativity: The nature and nurture of the creative personality. In *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Feist, G., & Barron, F. (2003). Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality. *Journal of Research in Personality, 37*, pp. 62-88.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings About Case-study Research. *Qualitative Inquiry, 12*(2), 219-245.
- Ford, J., & Ford, L. (1995). The role of conversation in producing intentional change in organisations. *Academy of Management Review, 20*, pp. 541-570.
- Groeneveld, S. (2016). *Het belang van bureaucratie. Omgaan met ambivalentie in publiek management*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Groeneveld, S. (2019). *Balanceren en experimenteren. Wetenschap en praktijk van publiek management*. . *Bestuurskunde, 2*(28), 67-74.
- Groenewegen, R. (2009). *Een onderzoek naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van inspraakavonden binnen de gemeente Hengelo*. Enschede: Universiteit Twente.
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal, 49*(4), pp. 693-706.
- Harchaoui, S., & van Diepen, A. (2014). *Leren innoveren in het sociaal domein*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Den Haag.
- Hurst, D., Rush, J., & White, R. (1996). In K. Starkey, *How Organisations Learn* (pp. 381-409). London: International Thomson Business Press.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review, pp.* 106-114.
- Kozbelt, A. (2011). Theories of creativity. *Elsevier, pp.* 473-479.

- Kruyen, P., & van Genugten, M. (2017). Creativity in local government: definitions and determinants. *Public Administration*, 95(3), 825-841.
- Lee, C., & Therriault, D. (2013). The cognitive underpinnings of creative thought: A latent variable analysis exploring the roles of intelligence and working memory in three creative thinking processes. *Intelligence*, 41, pp. 306-320.
- Levitt, T. (1963). Creativity is not enough. *Harvard Business Review*, 41(3), pp. 72-83.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*. New York: Brace & World.
- Maslow, A. (1976). *Creativity in Self-Actualizing People*. Durham: The creative question.
- Mayer, R. (1999). Fifty years of creativity research. *Handbook of creativity*, 449-460.
- Mumford, M., Hester, K., & Robledo, I. (2012). Creativity in organisations: Importance and approaches. 3-16.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage.
- N. Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom.
- Nadler, D. (1981). Managing Organisational Change: an integrative perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2, pp. 191-211.
- Nautus. (2019). *Strategisch document*. Opgeroepen op maart 10, 2020, van Sharepoint Nautus: <http://sharepoint.nautus.nl/>
- Rietzschel, E. (2006). *From Quantity to Quality. Cognitive, motivational and social aspects of creative idea generation and selection*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Shalley, C. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on creativity and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 15, pp. 179-185.
- Shalley, C., & Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15, pp. 33-53.
- Smiths, I., & Timmerman, E. (2011). Cohort differences in big five personality factors over a period of 25 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(6), pp. 1124-1138.
- Snel, E. (2013). De theory of Change - benadering: weten is meer dan meten. In J. Omlo, M. Bool, & P. Rensen, *Weten wat werkt. Passend evaluatie onderzoek in het sociale domein* (pp. 145-164). Amsterdam: SWP.
- Stals, K. (2012). *De cirkel is rond. Onderzoek naar succesvolle implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Opgeroepen op april 28, 2020, van Utrecht University Repository : <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/242465>

- Thomassen, J., Veld, E., & Winthorst, H. (1994). *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie .
- Udwadia, F. (1990). Creativity and Innovation in Organisations. *Technological forecasting and social change*, 38, pp. 65-80.
- van Hoof, R. (2013). *Creativiteitsbevordering in organisaties*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- van Thiel, S. (2015). Bestuurskundig onderzoek. Bussum: Coutinho.
- van Thiel, S., & Leeuw, F. (2002). The Performance Paradox. *Public Performance & Management review*, 25(3), pp. 267-281.
- Vedung, E. (2010). Four Waves of Evaluation Diffusion. *Evaluation*, 16(3), 262-277.
- Vennix, J. (2010). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. New York: Pearson Custom.
- Verlet, D., & Devos, C. (2010). *Efficientie en effectiviteit van de publieke sector in de weegschaal*. Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.
- W. Verhoeven, W. (2015). Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in het sociale domein. *Mens en Maatschappij*, 90(1), pp. 103-108.
- Walker, S. R. (2013). *Affect and Creativity: the Role of Affect and Play in the Creative Process*. Philadelphia: Psychology Press.
- Wartna, J., Vaandrager, L., Wagemakers, A., & Koelen, M. (2012). *Er is geen enkel werkzaam principe dat altijd werkt*. Wageningen: Wageningen University.
- Weick, K. (1995). Sensemaking in organisations. Thousand Oaks: Sage.
- Wijnen, G., & Kor, R. (1996). Het managen van unieke opgaven. Samenwerken aan projecten en programma's. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Wijnen, G., Weggeman, M., & Kor, R. (1999). Verbeteren en vernieuwen in organisaties. Deventer: Kluwer.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, pp. 293-321.
- Yanow, D. (1996). *How does a policy mean? Interpreting policy and organizational actions*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

## Bijlage A – Operationalisatie variabelen





# Bijlage B - Interviewschema

## Adviseur Nautus

### 1. Introductie

- Voorstellen
  - o Naam, studie, thesis, opdrachtgever.
- Doel van het interview
  - o Kennis verzameling over creativiteit en interventies.
- Randvoorwaarden
  - o Duur: max. 60 minuten.
  - o Anonimiteit: gegevens worden geanonimiseerd.
  - o Opname: voorkeur heeft geluidsopname i.v.m. verwerking resultaten. Geeft geïnterviewde hier akkoord op? Verwijderen na gebruik: AVG.
  - o Verloop gesprek: bij onduidelijkheid of vragen kan dit aangegeven worden, ook als de geïnterviewde de desbetreffende vraag niet wenst te antwoorden.
  - o Afbakening: we gaan het hebben over project X en specifiek over interventie X.
- Vragen
  - o Heeft de geïnterviewde nog vragen of het interview of de van tevoren opgestuurde informatie?
    - o Kunt u wat meer vertellen over het type interventie wat jullie hebben geïntroduceerd en de aanleiding hiervoor?
      - Keuze voor inzet Nautus

### 2. Doeltreffende interventies

- o Welke rol en taak heeft u gehad gedurende dit project?
  - Trekken van projectgroep
  - Initiatief tot activiteiten
- o Heeft de interventie geleid tot een gemakkelijker toegang en of gebruik van de dienstverlening van de gemeente?
- o Is de implementatie en het gebruik van de interventie mogelijk gebleken binnen het hiervoor beschikbare budget?
- o Zijn de gewenste effecten met de interventie bereikt?
  - Zo ja, welke?
- o Zijn er ongewenste effecten met de interventie bereikt?
  - Zo ja, welke?
- o Zijn er externe omstandigheden in de omgeving die de implementatie en uitrol van de interventie hebben vergemakkelijkt of bemoeilijkt?
  - Zo ja, welke?
- o Wat zijn de effecten geweest van de interventie?
  - Gewenste en ongewenste effecten
  - Omgevingsfactoren: belemmerend/stimulerend
- o Heeft de inzet van de interventie geleid tot een hogere realisatie van organisatiedoelen?
  - Verschuiving in werkgebied

- Weet u wat de tevredenheid van interne en externe betrokkenen zijn over de interventie?
  - Zo ja, welke bij interne actoren?
  - Zo ja, welke bij externe actoren?

### **3. Creativiteit**

- Hoe vind je het om een nieuw project te starten?
  - Nieuwsgierigheid
  - Uitdaging
- Op welke wijze verzamel je oplossingen voor het vraagstuk?
  - Verschillende perspectieven
  - Stelt oordeel uit
  - Verschillende oplossingen
- Op welke wijze besluit u welke oplossing of idee geïmplementeerd gaat worden?
  - Onderscheid goede/slechte ideeën
  - Selecteren van het uiteindelijke idee
- Zijn er gedurende het project verschillende meningen geweest over de aanpak of keuzes?
  - Durf eigen idee te presenteren/input te geven
  - Laat zich niet beïnvloeden om eigen idee naar voren te brengen
- Wat vond u van uw rol en werkzaamheden gedurende dit project?
  - Past bij interesses
  - Haal voldoening uit het werk
- Bent u geneigd taken op te pakken die uw takenpakket overstijgen?
  - Wanneer is het werk 'af'
  - Continu zoektocht naar verbetering
- Heb je teleurstellingen of weerstand ervaren gedurende het project?
  - Zo ja, hoe bent u hiermee om gegaan?

### **4. Afsluiting en dankwoord**

- Afronding
  - Heeft u nog vragen of aanvullingen op de al reeds gedeelde informatie?
- Dankwoord
  - Bedankt geïnterviewde voor het meedoen aan het interview.
  - Wat vond geïnterviewde van het interview?
- Vervolg
  - Gegevens worden verwerkt en vergeleken met andere interviews.
  - Wenst geïnterviewde het rapport te ontvangen?

## Gemeente medewerker

### 1. Introductie

- Voorstellen
  - o Naam, studie, thesis, opdrachtgever.
- Doel van het interview
  - o Kennis verzameling over creativiteit en interventies.
- Randvoorwaarden
  - o Duur: max. 60 minuten.
  - o Anonimiteit: gegevens worden geanonimiseerd.
  - o Opname: voorkeur heeft geluidsopname i.v.m. verwerking resultaten. Geeft geïnterviewde hier akkoord op? Verwijderen na gebruik: AVG.
  - o Verloop gesprek: bij onduidelijkheid of vragen kan dit aangegeven worden, ook als de geïnterviewde de desbetreffende vraag niet wenst te antwoorden.
  - o Afbakening: we gaan het hebben over project X en specifiek over interventie X.
- Vragen
  - o Heeft de geïnterviewde nog vragen of het interview of de van tevoren opgestuurde informatie?
    - Keuze voor inzet Nautus

### 2. Doeltreffende interventies

- o Welke rol en taak heeft u gehad gedurende dit project?
  - Trekken van projectgroep
  - Initiatief tot activiteiten
- o Heeft de interventie geleid tot een gemakkelijkere toegang en of gebruik van de dienstverlening van de gemeente?
- o Is de implementatie en het gebruik van de interventie mogelijk gebleken binnen het hiervoor beschikbare budget?
- o Zijn de gewenste effecten met de interventie bereikt?
  - Zo ja, welke?
- o Zijn er ongewenste effecten met de interventie bereikt?
  - Zo ja, welke?
- o Zijn er externe omstandigheden in de omgeving die de implementatie en uitrol van de interventie hebben vergemakkelijkt of bemoeilijkt?
  - Zo ja, welke?
- o Wat zijn de effecten geweest van de interventie?
  - Gewenste en ongewenste effecten
  - Omgevingsfactoren: belemmerend/stimulerend
- o Heeft de inzet van de interventie geleid tot een hogere realisatie van organisatiedoelen?
  - Verschuiving in werkgebied
- o Weet u wat de tevredenheid van interne en externe betrokkenen zijn over de interventie?
  - Zo ja, welke bij interne actoren?
  - Zo ja, welke bij externe actoren?



### **3. Creativiteit (vertel dat het nu gaat om creativiteit van adviseurs Nautus)**

- Op welke wijze hebben de adviseurs oplossingen voor het vraagstuk verzameld?
  - Verschillende perspectieven
  - Stelt oordeel uit
  - Verschillende oplossingen
  
- Op welke wijze hebben de adviseurs besloten welke oplossing of idee geïmplementeerd gaat worden?
  - Onderscheid goede/slechte ideeën
  - Selecteren van het uiteindelijke idee
  
- Zijn er gedurende het project verschillende meningen geweest over de aanpak of keuzes?
  - Durven adviseurs van Nautus eigen idee te presenteren/input te geven
  - Durven adviseurs van Nautus zicht niet te laten beïnvloeden om hun eigen idee naar voren te brengen
  
- Zijn de adviseurs van Nautus geneigd taken op te pakken die het takenpakket overstijgen?
  - Wanneer zijn adviseurs van Nautus van mening dat het werk 'af' is
  - Is er een continu zoektocht naar verbetering bij de adviseurs van Nautus
  
- Is er sprake geweest van teleurstellingen of weerstand gedurende het project?
  - Zo ja, hoe zijn de adviseurs naar uw mening hiermee om gegaan?

### **4. Afsluiting en dankwoord**

- Afronding
  - Heeft u nog vragen of aanvullingen op de al reeds gedeelde informatie?
- Dankwoord
  - Bedankt geïnterviewde voor het meedoen aan het interview.
  - Wat vond geïnterviewde van het interview?
- Vervolg
  - Gegevens worden verwerkt en vergeleken met andere interviews.
  - Wenst geïnterviewde het rapport te ontvangen?

## ***Bijlage C – Voorbereiding interview***

### ***Creativiteit bij interventies in het sociaal domein***

—  
Informatie ter voorbereiding op het interview op XX om XXu via Teams over het project 'XX'

**n**

### ***Praktische informatie***

—  
Het interview wat ik met u afneem is voor mijn thesis onderzoek wat ik uitvoer voor Nautus ter afronding van de master Bestuurskunde. Het interview zal maximaal één uur duren.

Het interview zal, indien u hier vooraf toestemming voor geeft, worden opgenomen om zo de data goed te kunnen verwerken. Conform AVG verwijder ik de geluidsopname na verwerking hiervan. Alvorens ik u ga interviewen heb ik mij verdiept in de inhoud van het project waardoor ik op de hoofdlijnen van de inhoud op de hoogte ben.

**n**

## ***Inhoudelijke informatie***

---

Gedurende het interview zal ik trachten te achterhalen op welke wijze creativiteit heeft bijgedragen aan de doeltreffendheid van de ingezette interventies. De twee belangrijke variabelen waar ik gedurende het interview naar zal vragen zijn creativiteit en doeltreffende interventies.

**n**

## ***Definitie creativiteit & doeltreffende interventies***

---

'Creativiteit behelst de mogelijkheden van een medewerker om te komen tot nieuwe en nuttige ideeën om werk gerelateerde praktijken te verbeteren.'

'Doeltreffende interventies zijn doelgerichte veranderingsactiviteiten die leiden tot een nieuw of verbeterd product, dienst, beleid of proces in organisaties waarbij de vooraf opgestelde prestaties en effecten gerealiseerd worden en betrokkenen actoren hierover tevreden zijn.'

**n**

## ***Alvast bedankt voor uw deelname!***

---

Vragen?  
m.engels@nautus.nl  
06-30002096

**n**

## Bijlage D – Resultaten dataverzameling

### Resultaten doeltreffende interventies

	<b>1. JPF</b>	<b>2. SPA</b>	<b>3. APK</b>	<b>4. PMT</b>	<b>5. BWM</b>
Neemt de leiding	Ja als projectleider	Ja als projectleider	Ja als adviseur	Ja als programmamanager	Ja als projectleider
Komt met voorstellen	Ja	Ja	Deels	Ja	Ja
Hogere realisatie doelen	Ja	Nee	Ja	Deels	Ja
Toegang/gebruik vergemakkelijkt	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Inzet binnen budget	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Invloeden met nadelig effect	- Schuldeisers - Gebrek geschikte woonruimte - Psychische problematiek	- Coalitie - Financiële risico - Onvoldoende draagvlak gemeente	- Gebrek aan commitment projectgroep	- Inwoners - Financiële situatie gemeente - Lokale welzijnsorganisaties	- Onzekerheid financiën vanuit rijk - Buurtbewoners
Invloeden met positief effect	- Netwerk adviseur - Inzet private partijen - Lokale initiatieven	- Politieke ambities - Enthousiaste inwoners	- Bezoek staatsecretaris		- Extra geld van Rijk - Corona - Samenwerking andere gemeenten
Beoogde effecten van de interventie	Ja nieuwe interventie voor specifieke doelgroep	Nee	Ja betere match werkgever en werkzoekende en inzicht in proces	Deels door integrale toegang maar uitwerking is nodig	Deels doordat het plan met draagvlak er ligt maar lokale vertaalslag is nog nodig
Onvoorziene en nadelige effecten	- Extra druk financiën - Extra druk personeel	- Evt. wegvallen functies	- Gevoeligheden bloot leggen - Dubbele rol met projectgroep - Extra druk personeel	- Personele bezetting - Hoog ziekteverzuim - Projectleiders extra werk - Geen ruimte inhoudelijke ontwikkelingen	- Ontevreden buurtbewoners - Gevoelens van onveiligheid

Tevredenheid externe actoren	Ja	Ja	Ja	Deels	Ja m.u.v. buurtbewoners
Tevredenheid interne actoren	Ja management, projectgroep, doelgroep	Wisselend per afdeling en politieke kleur	Ja projectgroep, doelgroep en management	Weerstand vanuit medewerkers in de uitvoering naar proces	Ja projectgroep, management, gemeenteraden

## Resultaten creativiteit

	<b>1. JPF</b>	<b>2. SPA</b>	<b>3. APK</b>	<b>4. PMT</b>	<b>5. BWM</b>
Divergent denkproces	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knel – en koestersessies</li> <li>- Dingen bedenken zaken een kwartslag te draaien</li> <li>- Kritisch eigen werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Input vergaren externen: inspraakavonden</li> <li>- Verschillende disciplines meenemen</li> <li>- Alle perspectieven meenemen door onderzoek</li> <li>- Keuze voor andere invulling</li> <li>- Kritisch eigen werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knel – en koestersessies</li> <li>- Verschillende opties binnen mogelijkheden genereren</li> <li>- Feedback vragen op plan</li> <li>- Kritisch eigen werk</li> <li>- De oplossing 'ontstaat'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie bijeenkomsten</li> <li>- Ideeën laten samenkomen, mensen dezelfde kant op krijgen</li> <li>- Continu frisse blik, andere ideeën</li> <li>- Wisseling van aanpak aansturing</li> <li>- Kritisch eigen werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspraakavonden</li> <li>- Creatief gebruik van krachten en mogelijkheden</li> <li>- Meedenken en met voorstellen komen</li> <li>- Andere ideeën, insteek, voorbeelden, frisse blik</li> </ul>
Convergent denkproces	Pittig/goede relatie met opdrachtgever/uitdaging/b lanco/ingestapt/overheen laten komen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebruiker bepaald resultaat</li> <li>- Strategisch denker, feilloos gevoel wie ervoor nodig is</li> <li>- Scenario's</li> </ul>	- Intuïtief	- Advies geven aan opdrachtgever - werken aan gezamenlijk beeld	- Werkt met scenario's - Snel idee hoe opdracht eruit moet zien en bespreekt het met opdrachtgever
Openheid voor nieuwe ervaringen	Pittig/goede relatie met opdrachtgever/uitdaging/b lanco/ingestapt/overheen laten komen	Ruimte van senior en houvast/ onzekerheid van junior/	Junior lastig nog instappen/niet bij opdrachtformulering aanwezig/	Mensen en spanningen leren kennen/krachtveld/cont extscan/	Vooral nieuwe opdrachten starten leuk/extern willen blijven/missen niet bij opdrachtformulering aanwezig te zijn/gevoeligheden en kennis/junior eerst inhoud lezen
Onafhankelijkheid	Blanco ingaan is kracht Maak je niet gek Poot stijf richting management			Extern alles zeggen het wordt gewaardeerd. Continu frisse blik nodig	Onpartijdig alle belangen behartigen
Intrinsieke motivatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoog</li> <li>- Werk nooit af en doorgaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoog</li> <li>- Beter en doorgaan</li> <li>- Loslaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoog</li> <li>- Nieuwe werksituaties - Loslaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoog</li> <li>- Loslaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoog</li> <li>- Leuk nieuwe opdrachten te starten en afronden</li> </ul>

	- Loslaten				
Zelfvertrouwen	Junior: hoog	Junior: lager maar ruimte gekregen van andere adviseur Adviseur: hoog	Junior: lager maar vertrouwen van senior en creëren van veiligheid. Senior: hoog	Junior en senior: hoog	Junior: hoog
Proactief gedrag	- Oppakken extra taken - Knel en koesterpunten sessie	- Oppakken extra taken - Naar inwoners/partners toe - Zoek naar uitbreiding projectteam	- Oppakken extra taken - Knel en koestersessies	- Oppakken extra taken - Bijpraatsessies - Eerder wel zo'n traject	- Oppakken extra taken - Inspraak sessies/delen concepten
Toekomstgerichte acties	Hoog Experimenteren	Hoog	Hoog	Hoog Opdrachtformulering	Hoog Opdrachtformulering