

Innovatie begint met creativiteit - deel I

Door: Jeroen van der Weide

Niets is dodelijker voor creativiteit dan machtsspelletjes, bureaucratie en conservatisme. Wil je als organisatie overleven in deze turbulente tijd, dan moet innovatie de ruimte krijgen. In een professionele organisatie heerst het beste klimaat voor creativiteit en innovatie.



“Ik werk niet in een organisatie waar gereorganiseerd wordt, ik werk in een reorganisatie.”
Een van de uitspraken die ik opving bij een koffieautomaat van een bedrijf waar ik laatst voor een intakegesprek was.

We leven in een maatschappij die continu in beweging is en deze turbulentie neemt alleen maar toe. Verandering is een vanzelfsprekend onderdeel van ons bestaan geworden. Door creativiteit te stimuleren, wordt uw organisaties succesvoller in het doorvoeren van innovaties die onontbeerlijk zijn voor de continuïteit van de organisatie.

Creativiteit is stap één bij innovatie. En innoveren is eigenlijk niets anders dan het succesvol implementeren van die nieuwe, geschikte ideeën.

In dit eerste deel van een drieluik werk ik de begrippen creativiteit en innovatie verder uit. Ik reik u praktische handvaten aan voor meer creativiteit en het versterken van het innovaties in uw organisatie.

Creativiteit zweverig?

Creativiteit is de motor voor alle verandering. Het vreemde aan dit begrip is dat er enorm veel definities voor bestaan. Met weinig inspanning zijn er al snel ruim vijftig omschrijvingen te vinden. Ze hebben alle met elkaar gemeen dat ze creativiteit in ieder geval zien als het produceren van nieuwe, geschikte ideeën.

Veel mensen associëren creativiteit met zweverig of kunstzinnig. Dat kan, maar ik wil me hier bezighouden met concrete, toegepaste creativiteit. Het accent in de definitie ligt daarom voor mij op “geschikte ideeën”. Parallel aan de stroom aan de vele, bijzondere - en wellicht - bizarre, ongerichte ideeën, dient de toetsing te lopen via de geschiktheid van de ideeën.

Er bestaat wel een verschil tussen creativiteit met een kleine c en die met een hoofdletter C. Bij die laatste denken we aan Christiaan Huygens, Nikola Tesla en James Dyson. Of wellicht aan Tim Burners Lee, de grondlegger van internet en Walter Diemer vanwege de bubblegum.

De kracht van creativiteit met een kleine letter - alledaagse creativiteit - mag je echter niet onderschatten. Je creativiteit toepassen bij het bedenken van een lekker gerecht of het inrichten van je woonomgeving maken het leven ook aangenamer!

Innovatie een stoplap?

Over de definitie van innoveren is men eensgezinder. In algemene zin betekent innoveren het succesvol invoeren van stapsgewijze verbeteringen in een organisatie. En dan kan het gaan om product (en service)-, proces-, sociale en systeeminnovaties.

Innovatie verschijnt echter in vele gedaanten en lijkt een 'stoplap' voor van alles. Uit een Engels onderzoek uit 2009¹ blijkt dat 78 procent van de managers innovatie "very" of "extremely important" vinden voor het functioneren van hun organisatie. In Amerika heeft zelfs 86 procent van de bedrijven het begrip 'innovatie' in hun mission statement staan.

Het is dan toch vreemd dat de dagelijkse praktijk zoveel weerbarstiger is? Veel innovaties verdwijnen al snel weer van het toneel en nog veel meer zien het levenslicht uiteindelijk helemaal niet.

Drie bouwstenen voor creativiteit

Een zeer belangrijk onderzoek van Teresa Amabile², ruim tien jaar geleden heeft aangetoond dat creativiteit uiteen te halen is in drie bouwstenen: expertise, creatieve vaardigheden en taakmotivatie.

Expertise: de cognitieve capaciteiten om een bepaalde taak te volbrengen. Dit zijn feitelijke kennis en technische vaardigheden.

Creatieve vaardigheden: deze vaardigheden geven de persoon dat beetje extra. Hierdoor is hij in staat om naast een perfecte uitvoering (expertise) ook - indien nodig - op een nieuwe manier naar zijn handelen kan kijken. Een deel hiervan zit ingebakken in het karakter van iemand. Denk aan discipline, houding ten aanzien van risico's en onzekerheden. Een ander deel kan worden versterkt door aandacht te schenken aan denkstijlen en leren associëren. In deel twee van dit drieluik ga ik hier uitgebreid op in.

Taakmotivatie: is het derde en belangrijkste element. De persoonlijke intrinsieke motivatie ten aanzien van de gestelde opdracht. Hoe meer men persoonlijk betrokken is bij het vraagstuk, hoe meer het de creativiteit zal bevorderen. Het gaat om de échte wil een oplossing te vinden voor het probleem.

Drie bouwstenen voor innovatie

In hetzelfde onderzoek van Amabile zijn drie bouwstenen geformuleerd voor innovatie: middelen, managementpraktijk en drijfveren van de organisatie.

Middelen: alles wat een organisatie beschikbaar heeft dat bijdraagt tot het halen van het gestelde doel: tijd, geld, mensen, expertise, training, techniek en materiaal.

Managementpraktijk: dit wordt vertaald in de manier waarop creativiteit wordt gekoesterd, het stellen van heldere doelstellingen en planning, een open manier van communicatie en het geven van constructieve feedback, enthousiaste steun aan individuen en aan de complete groep. Nu past de term 'managementpraktijk' naadloos in de bureaucratische organisatievorm. In bijvoorbeeld een effectieve of professionele organisatie³ wordt op een andere wijze gecreëerd en geïnnoveerd. In plaats van "managementpraktijk" zou de term "bedrijfsvoering zoals beïnvloedt door het dominante waardesysteem" een betere benaming zijn.

Drijfveren van een organisatie: deze hebben de belangrijkste invloed op de innovatiekracht van een organisatie. Het gaat hier om de wijze waarop innovatie is verankerd in de organisatie en geborgd in het managementproces: hecht de organisatie waarde aan creativiteit? In welke mate is zij bereid risico's te aanvaarden? Is er sprake van organisatietrots? Is er voldoende energie en enthousiasme? Heeft men vertrouwen in waartoe men samen in staat is en heeft men een proactieve houding ten aanzien van ontwikkelingen?

De onderlinge invloed

Eerder heb ik al gesteld dat creativiteit de eerste stap is in het innovatieproces. Zonder kennis, kunde en een bijna onbedwingbare wens tot het vinden van een geschikte oplossing creëer je geen klimaat van het verbeteren van bestaande processen in een organisatie of andere vormen van innovatie.

De impact van innovatie op creativiteit is minstens zo groot. De drie innovatiecomponenten vormen de externe omstandigheden waarbinnen creativiteit kan bloeien of verstikken. Niks is méér dodelijk voor creativiteit dan machtsspelletjes, bureaucratie en conservatisme. Als de organisatie van de innovatie faalt, heeft dit onmiddellijk invloed op de intrinsieke motivatie van medewerkers.

Innovatie en HR

De vragen die je jezelf als HR-manager mag stellen zijn: wat is ons aanname- en opleidingsbeleid ten aanzien van de ontwikkeling van expertise en creatieve vaardigheden? Hoe wordt die taakmotivatie gemonitord, gestimuleerd en gefaciliteerd?

Daarnaast ligt er een kans voor HR om de condities voor creativiteit en innovatievermogen binnen een organisatie te verbeteren. Een nieuwe tool waarmee je deze performance indicatoren kunt meten, is de BPR-Toolbox van Eforis (www.eforis.nl).

Een professionele organisatie³ biedt overigens de meeste ruimte voor creativiteit en innovatievermogen. Dit type organisatie is er namelijk op gericht een werknemer als een volledig mens te zien. Op een gelijkwaardige manier in dialoog met elkaar te gaan om te komen tot waardecreatie. Werken vanuit je eigen intrinsieke motivatie met een manager die zich als een coach opstelt. Dit dienend leiderschap creëert de omstandigheden waarbinnen je kunt excelleren.

Pure stress

Bij 15 procent van de bedrijven komt innovatie niet voor in hun missie. Dit is vragen om moeilijkheden: wie zich niet voortdurend aanpast aan veranderende omstandigheden - of beter - hier proactief op inspeelt, loopt grote risico's. De evolutieleer blijft ook in de 21^{ste} eeuw onverminderd van kracht.

Toch verzuchtte ik al dat de dagelijkse praktijk niet uitblinkt van succesvolle innovatie. Ik denk dat een de verklaringen ook is gelegen in onze biologische kenmerken. Ons oudste stukje hersenen is de amygdala. Deze verzorgt de aansturing van ons gedrag bij stress. En ondanks al onze verbeteringen en gemakken van deze tijd, reageren wij nog steeds vrijwel identiek op stress als duizenden jaren geleden. We bevriezen, vluchten of gaan vechten.

Een innovatief voorstel komt voor velen als bedreigend over: dit resulteert voor ons niet anders dan in pure stress. We weten niet wat dit nieuwe idee precies behelst. We weten wel wat we kunnen verliezen.

Nieuwsgierigheid

Kortom, we kunnen maar beter net doen alsof we het niet hebben gehoord, benoemen alleen maar de minpunten en stoppen het snel in een diepe la.

Dit is onze meest innovatie-averse reactie passend in zogenaamde clanorganisaties³, de oudste organisatievorm die wij als mensheid kennen. Een sociaal afgeschermd systeem dat zeer intern is gericht. Dit groepsdenken biedt veiligheid tegenover de “boze buitenwereld”.

Gelukkig heeft de mens in de loop der tijd ook nog geleerd het onbekende soms te beminnen. Je kunnen verwonderen of juist ergeren aan de bestaande situatie en daardoor aan de slag willen gaan met de vraag. De nieuwsgierigheid wint het soms van de angst.

Hoe je die nieuwsgierigheid bij jezelf en anderen kunt versterken en structureel onderdeel van je organisatie kunt maken komt in deel 2 van deze reeks aan de orde. We moeten creativiteit gewoon een handje helpen!

Jeroen van der Weide is kennispartner van Eforis en eigenaar van Tasman Innoveert.
www.tasmaninnoveert.nl, email: jeroen@tasmaninnoveert.nl



Literatuur:

- 1) Everyday innovation; Prof. Fiona Patterson e.a., NESTA 2009.
- 2) Motivating Creativity in Organizations; Teresa M. Amabile, California Management Review vol 40, no. 1, fall 1997.
- 3) Cubrix, zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering, Marcel van Marrewijk, 2011.