

Creativiteit in organisaties - deel 3

Organiseren van het innovatieklimaat

Door: Jeroen van der Weide



Creativiteit en innovatie zijn met elkaar verbonden als een Siamese tweeling. Creativiteit is het startpunt en blijft daarna een sterk stimulerende factor in het innovatieproces. In dit slotdeel: hoe creëer je de condities om het innovatieproces te stimuleren?

Creativiteit wordt vooral bepaald door intrinsieke motivatie: de wil om een bepaald vraagstuk op te lossen. Wilt u creativiteit stimuleren bij uw medewerkers, spreek ze dan aan op hun intrinsieke motivatie. En dat is een subtiel spel, want voor iedereen verschillend en dus lastig in team- of afdelingsverband te managen.

U kunt creativiteit ook extrinsiek stimuleren, maar dat ligt gevoelig. Uit onderzoek¹ komt namelijk naar voren, dat creativiteit afneemt als de nadruk ligt op externe motieven. Een voorbeeld uit het onderzoek: de output van jonge dichters bleek minder creatief als ze gericht waren op roem en rijkdom. Plezier in het schrijven en het creëren van iets moois was juist bevorderlijk voor de creativiteit.

Richt daarom het werk zo in dat het maximaal een appèl doet op de intrinsieke motivatie. Simpel gezegd: Laat mensen doen wat ze leuk vinden!

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke stimulering kan bij het stimuleren van creativiteit wel degelijk een rol spelen. De houding van een organisatie ten aanzien van creativiteit, de mate waarin men bereid is risico's te nemen en een open houding ten opzichte van kansen, werken gunstig op de werkhouding.

Voor creativiteit gelden daarnaast ook de volgende extrinsieke stimuli:

- erkenning en herkenning van creatieve ideeën;
- heldere bedrijfsdoelstellingen;
- constructieve feedback.

Creatieve klimaat

Er is wetenschappelijk onderzoek² gedaan naar de beïnvloedende factoren van het creatieve klimaat. Ik noem er tien.

1. *Challenge*: de mate waarin medewerkers worden uitgedaagd in hun werk.
2. *Idea support*: de ondersteuning van het management bij ideeontwikkeling.
3. *Risk-taking*: de mate waarin men risico's durft te nemen.
4. *Dynamism/liveliness*: de mate van afwisseling in de werkzaamheden en sfeer.
5. *Freedom*: de mate van vrijheid om eigen initiatieven te ontplooiën.
6. *Trust & openness*: de mate van veiligheid om zaken bespreekbaar te maken.
7. *Playfulness & humor*: de ruimte die wordt gegeven om plezier (met elkaar) te hebben.
8. *Debates*: de ruimte voor uitwisseling van meningen.
9. *Conflicts*: de constructieve manier van omgaan met conflicten.
10. *Idea time*: het gunnen van voldoende tijd aan medewerkers om na te denken.

Dit zijn tien factoren waar een organisatie een logisch en samenvallend antwoord op moet formuleren. Ze zijn niet allemaal even sterk van invloed; levendigheid, idee-ondersteuning, risico's nemen en uitdagingen zijn factoren met de hoogste impact op het creatieve klimaat (1 t/m 4).

Uit hetzelfde onderzoek kwam naar voren dat er één factor is met een negatief effect op creativiteit. Het kan eigenlijk geen verrassing zijn dat dit “orde en structuur” is!

De goede balans

Alle elf factoren zijn niet los van elkaar te zien. Bovendien kunnen ze qua focus verschillen naar gelang de fase van het innovatieproces. De behoefte om vrij na te denken (*Idea time*) is aan het begin van een innovatieproces veel hoger.

De kunst is om al deze beïnvloedende factoren (determinanten) in een goede balans ten opzichte van elkaar te brengen. De Amerikaanse psychologe en *creativity consultant* Liz Monroe-Cook heeft op basis van de uitgangspunten van Polarity Management³ de bovengenoemde dimensies in polariteiten gezet. En daarmee heeft ze inzicht verschaft in de onderlinge verbanden. In 2011 zijn deze gepresenteerd op het internationaal creativiteitscongres CREA⁴ in Italië.

In afstemming met haar heb ik de Nederlandse vertaling verzorgd en hier de tien positieve factoren en elfde negatieve factor in samengebracht. Het aspect “*Conflicts*” is in verschillende assen uitgewerkt. Conflict is niet een op zichzelf staand fenomeen. Er ontstaat conflict doordat de uitersten van assen met elkaar botsen.

Pool	←	Thema van de as	→	Tegenpool
<i>Challenge</i> (gerichte uitdaging)		Doelstellingen & nut		<i>Playfulness</i> (vrije speelsheid)
<i>Dynamism/liveliness</i> (dagelijkse drukte)		Taken & tijd		<i>Relaxation/incubation</i> (ruimte voor introspectie)
<i>Idea support</i> (onvoorwaardelijke aanmoediging)		Accepteren		<i>Debate</i> (wikken en wegen)
<i>Risk-taking</i> (risico-tolerantie)		Handelingssnelheid		<i>Idea time</i> (verbetertijd)
<i>Freedom</i> (vrije geest)		Visie & richtlijnen		<i>Guidance</i> (structuren)
<i>Trust/openness</i> (veiligheid tussen mensen)		Onderlinge band		<i>Questioning/Discernment</i> (onderscheid maken tussen personen)
<i>Candor</i> (openheid/transparantie)		Algemene organisatiecultuur		<i>Diplomacy/Respect</i> (tactvol/respectvol)

Golfbewegingen

*Polarity management*³ gaat er vanuit, dat het thema van de as in een constante dynamiek, golfbewegingen maakt. Van de ene kant van de as naar de andere kant en weer terug. Beide polen zijn belangrijk, maar wanneer één pool de overhand krijgt, zal automatisch de neiging ontstaan dat de andere pool meer op de voorgrond moet komen. Het is als ademen. Je kunt niet alleen inademen, na het volzuigen van de longen ontstaat de wens om uit te blazen.

Wanneer een organisatie haar innovatiekracht wil vergroten, zal de balans op de eerste vier assen naar links verschuiven. Wanneer dit te abrupt of te zwaar wordt gedaan, roept het direct zijn eigen weerstand op. Een voorbeeld: teveel gerichte uitdagingen (*challenge*) gaat als een te strak harnas aanvoelen. Men zal de behoefte krijgen om zonder restricties te onderzoeken (*playfulness*).

De als negatief op creativiteit werken factor “orde en structuur” (*Guidance*) krijgt in dit polariteitenmodel wel degelijk zijn plek tegenover “*freedom*”. Ook hier ontstaat dan het zoeken naar de juiste balans tussen vrijheid van denken en doen en nuttige organisatiestructuren. Een teveel aan vrijheid roept als vanzelf een bepaalde ordening op. Medewerkers willen tenslotte graag concreet toegevoegde waarde leveren en niet blijven zweven in het luchtledige. Dit vraagt om een visie, een kader waarbinnen gewerkt kan worden.

Randvoorwaarden

Voor creativiteit heb je expertise, bepaalde denkvaardigheden en intrinsieke motivatie nodig. De externe omstandigheden bepalen of deze creativiteit ook tot volle wasdom komt. De stijl van leidinggeven valt ook onder die externe omstandigheden. Een mensgeoriënteerde leiderschapsstijl gericht op verandering en ontwikkeling, sluit het beste aan bij een innovatieve organisatie.

Ieder managementteam dat innovatie serieus neemt, ontwikkelt op elk van boven genoemde zeven assen een heldere visie om vervolgens deze om te zetten in praktische randvoorwaarden.

Om alvast een eerste aanzet te geven, hierbij een aantal concrete vragen:

- Passen de actuele projecten goed bij het hoger, strategische doel van de organisatie?
- Hoe is de organisatie georganiseerd zodat vrij denken een vanzelfsprekend element van de bedrijfsvoering is?
- Sluiten de noodzakelijke resources aan bij de beoogde innovatieve daadkracht?
- Hoe worden ideeën, concepten, kennis en informatie verzameld en beschikbaar gesteld?
- Wat is de houding van het management ten opzichte fouten en mislukkingen?
- Hoe worden teams samengesteld en wordt groepsdenken voorkomen?

Helicopterview

Producten en processen zijn vandaag de dag zo complex, dat eigenlijk niemand meer in staat is om het geheel goed te overzien. Het is dan ook onverstandig om uw innovatieopdracht exclusief bij een Research & Development-afdeling neer te leggen. Ook zij hebben die helicopterview niet. Het is daarom van belang dat u alle medewerkers stimuleert een kritische blik te ontwikkelen en dat u ze continu prikkelt voorstellen tot verbetering aan te dragen en daar ook middelen voor beschikbaar stelt.

Een R&D-afdeling kan deze voorstellen dan prima verder uitwerken en implementeren. De aanwezigheid van een R&D-afdeling mag voor geen enkele medewerker het excuus zijn om niet zelf verbetering van de bedrijfsprocessen na te streven.

Kansdenken

Het innovatieproces is meer dan creativiteit. Innoveren is vooral ook een kwestie van lange adem. Zodra je iets nieuws bedenkt, creëer je direct je oppositie. Nieuw is tenslotte per definitie vaak bedreigend. De potentie van een idee kan aan het begin bijna alleen intuïtief worden vastgesteld. Harde cijfers zijn niet te geven. Innoveren is daarom ook lef tonen en een rechte rug houden.

Het innovatieproces is lang en enerverend. Afspraken, planningen en evaluaties maken zijn onontbeerlijk. Je moet controlemomenten inbouwen. Momenten van bezinning. Zolang je daar het kansdenken de boventoon laat voeren, is de kans groot dat de vernieuwing doorzet.

Je kunt de toekomst niet voorspellen op basis van het verleden. De voorbeelden van misschattingen zijn legio. Als die 'voorspellingen' uit waren gekomen, hadden de Beatles niet bestaan, beschikte niemand over een PC en zou de Airbus A380 nooit kunnen opstijgen.

Natuurlijk innoveren

De mens is gericht op verbetering van zijn omgeving. Organisaties die graag overmorgen nog succesvol willen zijn, doen er verstandig aan die natuurlijke neiging tot innoveren te stimuleren. Het gaat dan nog niet helemaal vanzelf. Maar met meer oog voor creativiteit vergroot je het innovatievermogen en wordt de kans op overleven een stuk groter.

Jeroen van der Weide is kennispartner van Eforis en eigenaar van Tasman Innoveert.

www.eforis.nl, www.tasmaninnoveert.nl, email: jeroen@tasmaninnoveert.nl

Bronnen:

- 1) Motivating Creativity in Organizations; Teresa M. Amabile, California Management Review vol 40, no. 1, fall 1997
- 2) The Creative Climate: Its determinants and effects at a Swedish University; Göran Ekvall, Lars Ryhammar, Creativity Research Journal vol 12, no. 4, 1999
- 3) Polarity Management: Identifying and managing unsolvable problems; Barry Johnson, HRD Press 1992
- 4) <http://www.creaconference.com/en/>

Interessante literatuur over creativiteit:

- Creativiteit Hoe? Zo!; Igor Byttebier
- Think Better; Tim Hurson
- Creative Leadership; Gerard J. Puccio
- Brainstormen; Koen de Vos
- Lenig Denken; Rust, Van Iersel en De Bruijne

