



Je hok uit!

30 praktische adviezen
voor een creatiever team

Jeff Gaspersz



ISBN/EAN: 978-94-91753-00-8

NUR: 808

Trefw: innovatie, creativiteit

Dit is een uitgave van Idea Seeding Books

Idea Seeding Books

ideaseedingbooks@gmail.com

www.ideaseedingbooks.com

Omslagfoto: iStockphoto

Opmaak: ebookproduction.com

© Copyright 2013 Idea Seeding Books

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jO het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 kb Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoudsopgave

Leeswijzer

Je focus in dit boek

Waarom zou je dit boek lezen?

Advies 1: Formuleer een visie op je leiderschap

Advies 2: Ken de eigenschappen van creativiteit

Advies 3: Geef aan waar je creativiteit voor nodig hebt

Advies 4: Verricht als topmanagement drie kerntaken in creatief leiderschap

Advies 5: Motiveer je team creativiteit in te zetten

Advies 6. Geef aan dat creativiteit meer is dan met ideeën komen

Advies 7: Probeer niet te voorspellen wie met waardevolle ideeën zal komen

Advies 8: Combineer focus en vrijheid

Advies 9: Besef dat creativiteit altijd vrijwilligerswerk is

Advies 10: Ken het verschil tussen grote en kleine creativiteit

Advies 11: Stel een kansgerichte vraag

Advies 12: Merk op wanneer de ideeën in je team rijkelijk vloeien

Advies 13. Creëer inspirerende ontmoetingen

Advies 14: Coach op creativiteit

Advies 15: Ondersteun je team met simpele en effectieve creativiteitstechnieken

Advies 16: Beschouw de P&O'er als creativiteitsadviseur

Advies 17: 'Je hok uit!'

Advies 18: Organiseer een ideeëntoernooi

Advies 19: Beloon creativiteit creatief

Advies 20: Maak het spannend

Advies 21: Communiceer de wederzijdse verwachtingen

Advies 22: Breng in de organisatie een dialoog over creativiteit op gang

Advies 23: Wees matig met rekruteren van binnenuit

Advies 24: Formeer kansteams

Advies 25: Maak creativiteit zichtbaar

Advies 26. Laat ideeën niet te lang liggen

Advies 27. Omschrijf wat creatief gedrag is

Advies 28. Onderschat het toeval niet

Advies 29. Onderzoek je eigen creativiteit

Advies 30. Gebruik 7 eenvoudige manieren voor een grotere creatieve oogst

Aangehaalde literatuur

Informatie over de auteur:

Eindnoten

Leeswijzer

Na een inleidend hoofdstuk bevat dit boek 30 genummerde adviezen op het gebied van creatief leiderschap. Bij de volgorde van de adviezen heb ik bewust niet gekozen voor een bepaalde structuur. Je vindt na elkaar bijvoorbeeld hoofdstukken met adviezen over het scheppen van een creatieve cultuur, het aanbieden van creatieve technieken, artikelen over ideeënmanagement en over leiderschap. Zo kunnen juist nieuwe combinaties van gedachten ontstaan. Je moet het boek daarom eigenlijk niet van kaft tot kaft gaan lezen maar bijvoorbeeld elke dag een hoofdstuk. Sla het ergens open en lees een paar bladzijden. Geef het tijd om het op je in te laten werken. Probeer een aantal adviezen uit en kijk of het je leiderschap versterkt. Dit is een boek om mee te experimenteren.

Je focus in dit boek

Je haalt meer uit een boek wanneer je het met een bepaalde focus leest. Schrijf daarom voordat je dit boek begint te lezen eerst op waar je in dit boek naar op zoek bent.

Er zijn twee manieren om creatief te zijn. Je kunt zingen en dansen. Of je kunt de omgeving creëren waar zangers en dansers kunnen floreren.
(Warren Bennis)

Waarom zou je dit boek lezen?

Vind je dat medewerkers in je organisatie met nog veel meer waardevolle ideeën kunnen komen? Vind je dat via jouw stijl van leidinggeven of coachen invloed kan hebben op de kwaliteit van de aangeleverde ideeën? Ben je van mening dat de uitdagingen waar je organisatie momenteel voor staat, van de mensen vraagt dat ze meer creativiteit ontplooien?

Wanneer je op een van deze vragen 'ja' hebt geantwoord, heb je alle redenen om dit boek te lezen. Het gaat over het leiderschap waarmee het creatief potentieel in je eigen team, afdeling of organisatieonderdeel kan worden benut. Het gaat over het leiderschap dat de creativiteit van mensen inzet om gezamenlijk doelen te bereiken en crises te overleven. Het gaat in dit boek over jouw leiderschap over een van de meeste unieke eigenschappen van de mens: het vermogen tot creëren. Het is met dit vermogen dat mensen de mooiste kunstwerken hebben gemaakt. Het is de creativiteit van onderzoekers en wetenschappers die voor belangrijke technologische vooruitgang heeft gezorgd. Met dit vermogen tot verbeelden en scheppen zijn ondernemingen gestart en gegroeid. Creativiteit huist in ons allen. Vaak sluimert het echter in organisaties. Het blijft onbenut omdat we het schijnbaar in ons werk niet hoeven te gebruiken. Dat is jammer want we hebben, vooral nu, alle reden om het aanwezige creatief potentieel volledig te benutten. Minister Brinkhorst van Economische Zaken gaf in de Innovation Lecture 2005 met het thema 'Compete with Creativity' hiervoor de reden aan: *Creativiteit en innovatie zijn onafscheidelijk. Zonder creativiteit geen nieuwe producten. Of diensten, processen, strategieën,*

organisatievormen. Bovendien zien we dat door de toenemende internationale concurrentie de levenscyclus van innovaties korter wordt. Dus is voortdurende innovatie nodig om de economische groei veilig te stellen. Dus wordt er een steeds zwaarder beroep gedaan op onze creativiteit. Anders gezegd: het belang van creativiteit als productiefactor groeit.

Zowel op nationaal niveau als op het niveau van organisaties neemt de druk toe om de gestelde doelen slimmer en effectiever te bereiken – en daarbij creatief te werk te gaan. Dat voelen organisaties in de profitsector die volop in een concurrentiestrijd zijn verwickeld. Maar bijvoorbeeld ook steden erkennen de noodzaak om al hun creatief potentieel te benutten. *Een creatieve stad is ook een economisch sterke stad*, schrijven de samenstellers van het rapport *Creatief Dordrecht*.¹

We gaan een renaissance van de creativiteit tegemoet en daarvoor is sterk leiderschap nodig. Ik heb het over creatief leiderschap dat mensen motiveert om naast hun kennis en betrokkenheid ook dat te bieden wat ons als soort uniek maakt: ons vermogen de toekomst te vorm te geven.

Als je de ambitie voelt je creatief leiderschap verder te versterken, is dit een boek dat je hierin zal ondersteunen.

Advies 1: Formuleer een visie op je leiderschap

Denk eens na over je eigen manier van leidinggeven. Wat is de essentie ervan? Wat wil je hierin uiteindelijk bereiken? Als je straks weer verder trekt naar een andere uitdaging, hoe wil je dat de mensen waar je nu leiding aan geeft, je herinneren?

Wanneer je regelmatig nadenkt over deze vragen en wat doet met de antwoorden, houd je leidinggeven levendig en blijf je groeien.

Jack Welch, voormalig CEO van General Electric, formuleert de essentie van zijn leiderschap als volgt: *Ik zie mijzelf als de dirigent van een getalenteerd orkest. Het was mijn taak om de beste ideeën en de beste mensen te selecteren.... Dat is wat een leider moet doen.*

Over de bron van creativiteit merkt hij het volgende op:

We weten waar de meeste creativiteit, de innovatie, het materiaal dat productiviteit aanjaagt ligt: in de hoofden van die mensen die het dichtst bij het werk staan. In een ander interview merkt Welch op: *Ik houd niet van het woord efficiency. Het gaat om creativiteit. Het geloof dat iedere persoon telt.*²

Welch heeft creativiteit een plaats gegeven in zijn leiderschap. Hij ziet het als een van de belangrijkste taken voor een leidinggevende: het opsporen en selecteren van de beste ideeën. Hij zoekt actief naar de creativiteit van zijn medewerkers. Hij beseft ook waar die creativiteit is te vinden. Bij de mensen op de werkvloer, dicht bij het primaire proces. Die hebben de meest waardevolle ideeën.

Welch vergelijkt zichzelf met de dirigent van een getalenteerd orkest. Claudio Abbado is jarenlang chef-dirigent geweest van een van de meest getalenteerde orkesten ter wereld: de Berliner Philharmoniker. In een

interview geeft een orkestlid aan wat hij bijzonder vindt aan de wijze van leidinggeven van Abbado³: *Een van de grote kwaliteiten van Claudio Abbado is dat hij niet vasthoudt aan een bepaald idee. Als iemand een beter idee heeft, vraagt hij of hij dat mag horen. Dan wil hij erover discussiëren.* Abbado zegt zelf hierover: *Ik maak ook fouten, zoals iedereen. Het is dom om vast te houden aan een verkeerd idee. Als het beter is voor de muziek moet je het idee overnemen van een solist of van een orkestlid.* Een ander orkestlid geeft de sfeer weer in het orkest onder leiding van Abbado: *Het is niet zo dat één iemand alles bepaalt. Dat is de manier waarop Abbado met het orkest werkt. Namelijk mét 't orkest. Hij neemt en geeft ideeën.*

De stijl van Abbado's creatief leiderschap houdt in dat hij tussen de medewerkers staat om zelf te luisteren naar hun ideeën en zelf ook ideeën te geven. Het criterium is voor hem: als het iedereen duidelijk is dat een idee beter is voor de muziek, nemen we het over. Dat begrijpen alle orkestleden, want ze willen uiteindelijk allemaal mooie muziek maken.

Je kunt de stijl van een andere leidinggevende niet kopiëren. Je kunt je wel laten inspireren door leidinggevendenden uit geheel andere sectoren die een eigen stijl hebben ontwikkeld om creativiteit aan te moedigen en te richten. Je kunt je bij Abbado en Welch afvragen: waar zijn ze eigenlijk naar op zoek? Ze zijn op zoek naar ideeën die goed zijn voor de business waarin ze werken. Ze willen creativiteit die waarde toevoegt aan de klanten die hun organisatie een bestaansrecht geeft.

Sommige leidinggevendenden brengen daarvoor bewust spanning en uitdaging in hun team. Zo daagt de directeur van een multinational zijn medewerkers uit tot het stellen van uitdagende, hooggegrepen doelen. Hij stelt: *De ervaring leert dat uitdagende doelen misschien niet gehaald*

*worden, maar altijd een beter resultaat opleveren dan een lagere doelstelling. De energie is er dan niet op gericht dat het niet kan, maar op hoe de medewerkers het met elkaar wel zouden kunnen realiseren.*⁴ Hij benadrukt dat "mogen falen" cruciaal is om je medewerkers tot creativiteit aan te zetten en te motiveren de doelen te halen. Daarom kijkt hij naar de bijdrage en inzet van medewerkers bij het behalen van doelen. Hij probeert zijn medewerkers te coachen in hun werkzaamheden. Dit doet hij door het kennis en vaardigheden te faciliteren, barrières te herkennen en weg te nemen en ideeën aan te reiken wanneer medewerkers niet weten hoe ze iets moeten aanpakken. Hij creëert voortdurend een klimaat van twijfel en onzekerheid ter bevordering van creativiteit. *Continu blijven twijfelen of wat je zegt juist is. Kan het toch niet anders, beter, sneller, goedkoper en efficiënter? Is het optimale oplossing?* Hij geeft aan zelf veel te twijfelen omdat hij nooit zeker weet of iets een succes wordt of niet. Daarom genereert hij zoveel mogelijk ideeën bij zijn medewerkers om zoveel mogelijk alternatieven te hebben, om uiteindelijk het optimale idee uit te kunnen voeren.⁵

Dit is een voorbeeld van een leidinggevende die zijn team op scherp zet met uitdagende doelen. Hij schept echter ook een atmosfeer van veiligheid: als je hard hebt gewerkt en het is niet gelukt, dan is het niet erg. Het is nuttige feedback om je te verbeteren. Gedurende het proces blijft hij uitdagende vragen stellen of het niet anders of beter kan. Hij doet dat om een bepaald gedrag bij zijn medewerkers te versterken. Hij vindt dat ze eigenlijk altijd een soort creativiteit stimulerende ontevredenheid moeten hebben. Dat permanente zoeken naar verbeteringsmogelijkheden en nieuwe uitdagende doelen werkt als een motor voor de creativiteit van zijn teamleden. "Necessity is the mother of invention", luidt een Engels gezegde. Anders gezegd: in tijden van grote uitdagingen en crises zie je dat mensen uiterst inventief zijn en tot

oplossingen komen. Sommige leidinggevendenden gebruiken deze wijsheid als principe voor creatief leiderschap.

Opdracht:

Schrijf in 15 regels op wat je eigen visie is op de groei in je creativiteitsgerichte stijl van leidinggeven voor de komende twee jaar. Schrijf in de hij- of zij-vorm, als in het voorbeeld hierboven. Het is dus alsof je door iemand wordt beschreven.

TIP

Laat deze 15 regels aan een collega lezen. Herkent hij jou daarin? Zorg ervoor dat je deze ambitiestatement zelf regelmatig leest om je eraan te herinneren wat je eigen groeipad hierin is. Je zou zelfs de omschrijving aan je teamleden kunnen geven, of aan een beperkt aantal mensen dat je voortgang hierin kan bijhouden.

Advies 2: Ken de eigenschappen van creativiteit

Stel dat je collega komt met een effectieve oplossing voor een langdurig probleem in de organisatie. Hij is tot dat inzicht gekomen door verschillende oplossingsmethoden van andere bedrijven zo met elkaar te combineren dat het resulteerde in een bruikbare strategie voor de eigen organisatie. Dat is een creatieve daad. Hij heeft nieuwe toepasbare kennis gecreëerd door het hercombineren van bestaande kennis. Hij heeft ook een nieuwe relatie gelegd tussen de oplossingstrategieën van andere organisaties en de eigen organisatie.

Deze vorm van creativiteit dat zich uit in het maken van nieuwe combinaties en het leggen van nieuwe verbanden, kun je krachtig voeden door medewerkers buiten de eigen, vertrouwde, wereld te laten kijken. Zo kan een bezoek aan een ander bedrijf of het bijwonen van een seminar ineens een nieuw bruikbaar inzicht opleveren. Je kunt dat echter nooit zeker weten. Bedenk dat creativiteit, ondanks vele onderzoeken, nog steeds een onbegrepen verschijnsel blijft. Creativiteit is op te vatten als het mentale proces waardoor mensen tot schepping komen. Dat proces levert ons nieuwe, soms kansrijke, ideeën, perspectieven, impressies, inzichten en verbanden op. Hoe dat proces in ons brein tot stand komt en wanneer dat precies gebeurt weten we niet.

We hoeven creativiteit ook niet geheel te begrijpen om het in organisaties toch effectief te kunnen oogsten. Wat in het creatief leiderschap, belangrijk is, is dat we de gewenste creatieve uitingen in organisaties aanmoedigen, herkennen, waarderen en benutten. Daarnaast is het belangrijk dat we blijven zoeken naar wat de meest vruchtbare omgevingen en condities zijn voor creativiteit. In de context van een organisatie kunnen er vele uitingen zijn van creatief gedrag. Ik noem er enkele:

- het steeds weer kunnen 'zien' van een mogelijkheid om een werkproces een klein stapje te verbeteren;
- het kunnen vertalen van wat men bij klanten hoort naar nieuwe behoeften;
- het kunnen leveren van de gewenste kwaliteit met beperkter middelen, zoals minder tijd of geld;
- het vinden van steeds weer nieuwe woorden en handelingen om mensen te motiveren die het moeilijk hebben in het werk;
- het bedenken van een 'truc' om een idee waar leidinggevendenden geen heil in zien, toch verder te ontwikkelen en onder de aandacht van klanten te brengen.

Vele mensen hebben een specifieke aanleg om hun creativiteit op een bepaalde manier te uiten. Zo is de ene persoon een ware woordkunstenaar die elk voorstel met succes kan verdedigen terwijl de andere medewerkers zijn creativiteit vooral uit in het opstellen van de meest inventieve marketingstrategieën.

Elk mens heeft het in zich om creatief gedrag te vertonen. Alleen verschillen we in de wijze waarop we het in leven en werken laten zien en in het gemak waarmee we dat doen. Bij sommige mensen is door opvoeding, onderwijs of latere ervaringen de creativiteit zo weggedrukt, dat ze zich op geen enkel vlak meer creatief kunnen uiten. Anderen vinden op het werk weinig kansen om hun creativiteit te tonen en gebruiken het vooral in de privé-sfeer. Wellicht om als voorzitter van een hobbyvereniging op een inventieve wijze meer leden aan te trekken.

Waar we ons in kunnen oefenen is om gemakkelijker toegang te krijgen tot onze creativiteit en om onze creativiteit op meer vlakken te gebruiken om doelen te bereiken. Creatief leiderschap richt zich om op beide vlakken mensen te ondersteunen.

Bedenk voorts dat creativiteit in principe onuitputtelijk is. Bij kennis kun je zeggen: dit is wat hij weet? Bij creativiteit kun je niet zeggen: Dit was al zijn creativiteit. Je kunt niet beweren dat als een persoon 30 ideeën heeft ingebracht, dit alle ideeën waren die hij kon verzinnen. Gebracht onder andere omstandigheden kan een persoon wellicht nog met veel meer ideeën komen. Wanneer iemand met haar verbeeldingskracht twee mogelijke toekomstige voor de markt heeft 'ontdekt', kun je niet zeggen dat zij, gevoed met nog meer gegevens en trends, zich niet een derde scenario kan verbeelden. De menselijke creativiteit is onbegrensd. Dat maakt creatief leiderschap ook tot een boeiende opgave. Je weet nooit tot welke onvermoede creativiteit mensen (nog) in staat zijn.

Dat creatief leiderschap hoeft overigens niet altijd positief uit te pakken. Creativiteit is een eigenschap die mensen inzetten om een specifiek doel dichterbij te brengen. Het leiderschap tracht mensen ervan te overtuigen en soms zelfs, vanuit macht en charisma, te dwingen om hun talenten en creativiteit op een bepaald doel te richten. Dat zegt nog niets over het doel. Het kan een mooi, nastrevenswaardig doel maar het kan ook een verwerpelijk doel zijn. Ook leiders van misdaadorganisaties trachten met hun leiderschapsmethoden hun mensen creatief te laten zijn bij het bereiken van doelen. De gebundelde creativiteit van de organisatie kan worden ingezet om concurrenten agressief de markt uit te drijven, maar is ook te gebruiken om samen met concurrenten ieder de eigen klanten zo goed mogelijk te laten bedienen.

Of je met creatief leiderschap mooie dingen bereikt hangt dus niet alleen af van het leiderschap, maar ook van de waarden en wijsheid achter het leiderschap.

Tot slot van dit hoofdstuk nog een laatste inzicht met implicaties voor het creatief leiderschap. Wij nemen bij onszelf waar dat onze creativiteit niet altijd even rijkelijk vloeit. Er zijn momenten, tijdens het autorijden,

joggen of onder de douche dat we ineens overvallen worden door een stroom van vernieuwende gedachten. Je weet niet wanneer het precies komt. Het is niet te voorspellen

Het is als Karel Appel, de bekende Nederlandse schilder die, zoals hij aangaf, in zijn atelier voor het doek gaat zitten en wacht tot het 'licht' komt.⁶ In organisaties zijn we ongeduldiger. We zetten mensen in een zaal en leren hun een creativiteitstechniek om veel ideeën te genereren. Het lukt en aan het einde van de ochtend staan de borden vol met gele briefjes met ideeën. Het is ook goed dat we die momenten creëren.

Toch is het ook goed, wanneer we werkelijk vernieuwende ideeën willen hebben, om geduld te hebben. Onderzoek van Amabile, Hadley en Kramer onder medewerkers toont aan dat een te grote tijdsdruk in combinatie met een gefragmenteerde werkdag met verschillende taken weinig creatief denken oplevert.⁷ Het werken onder hoge druk stimuleert mensen alleen wanneer ze het gevoel hebben met een specifieke, belangrijke, missie bezig te zijn waar ze zich intens bij betrokken voelen en voor een groot deel van hun tijd op kunnen concentreren. Voor creatief leiderschap is het daarom de opgave medewerkers in een project met een strikte deadline ervan te overtuigen dat het geen arbitraire deadline is, maar een noodzakelijke. Verder moet het management de tijd waar men ongestoord aan het project kan werken zoveel mogelijk beschermen.

TIP

Stuur mensen die in een project onder hoge tijdsdruk moeten werken en waarvan je weet dat creativiteit belangrijk is, vanuit de projectleiding om de twee weken een mail met twee korte vragen:

- Heb je in de afgelopen twee weken in dit project volgens jou voldoende momenten gehad waar je je creativiteit kon inzetten voor dit project?
- Zo nee, wat kan er in de komende twee weken verbeteren opdat je meer ruimte krijgt voor je creativiteit?

Advies 3: Geef aan waar je creativiteit voor nodig hebt

Je zou dit boek nooit hebben opgepakt als de creativiteit van anderen je koud laat. Waarschijnlijk zie je de creativiteit van medewerkers (en ook die van jezelf) als een kans. Je kunt die kans met creativiteit echter pas goed grijpen, als je weet waar je het voor wilt inzetten.

Heb je eenmaal die focus, dan kun je de ideeën van teamleden daar ook beter op richten. Ik ken de specifieke situatie in je organisatie niet. Wat ik wel ken zijn de redenen die te beluisteren zijn onder leidinggevenden in een grote verscheidenheid van organisaties. Hieronder volgen antwoorden op de vraag: *Waarom is creativiteit in toenemende mate belangrijk voor je organisatie?*

- We hebben ons ambitieuze doelen gesteld. Om die te kunnen realiseren hebben we alle inzet, kennis en creativiteit van onze mensen nodig.
- Wij zijn geconfronteerd met een aantal hardnekkige problemen in de organisatie. Om die slagvaardig te kunnen oplossen moeten we verbeeldingskracht tonen en daarmee nieuwe effectieve oplossingen bedenken.
- Door de noodzakelijke bezuinigingen moeten we meer met minder doen. Dat vraagt van alle afdelingen om met ideeën te komen hoe we dat voor elkaar kunnen boksen.
- Wij willen de beste mensen uit de arbeidsmarkt. En dat zijn mensen die in hun werk ook hun creativiteit gebruiken, en daarop aangesproken willen worden.
- De klant vraagt van ons dat we creatief zijn. Zij zijn onze grote creatieve uitdaging. We moeten niet alleen kunnen leveren waar ze om vragen. We moeten ook met nieuwe verrassende zaken komen, die nieuwe behoeften bij hun vervult. Klanten hebben

geen boodschap meer aan organisaties die onvoldoende creatief, vernieuwend en verrassend zijn.

- De levenscycli van onze producten zijn kort en ook de concurrent zit niet stil. Dat vraagt om een bijna permanente stroom van vernieuwingen. Dat kan alleen maar als we creativiteit in de organisatie maximaal benutten.
- De werkstroom is onvoorspelbaar. Vaak is het zo druk dat we wel moeten improviseren om de klus te klaren.
- Ik geef het niet graag toe, maar we zijn als organisatie in een crisis beland. Ik hoop dat we met al onze creativiteit wegen vinden om nog meer op kosten te bezuinigen, maar vooral ook nieuwe klanten aan te trekken.
- Het probleem in onze organisatie is dat we eigenlijk door de jaren heen op dezelfde manier naar de dingen zijn blijven kijken. We hebben te weinig andersdenkenden in de organisatie die ons zouden kunnen wijzen op de kansen die voor onze neus liggen, maar die we niet zien.
- In het veranderingsproces dat nu een jaar aan de gang is, merken we veel weerstand binnen de organisatie. Mensen zetten zich schrap en zien eigenlijk alleen de nadelen. Met een beetje meer creativiteit zouden ze ook de voordelen voor henzelf kunnen ontdekken.
- We merken dat mensen soms buiten het werk allerlei moeilijke klussen klaren die om creativiteit vragen. Het is doodzonde als we die creatieve talenten ook niet voor onze eigen organisatie benutten.
- We denken als managementteam dat we het allemaal zo goed weten. De echte kennis zit echter bij de mensen die het werk uitvoeren waardoor we blijven voortbestaan. Als we er niet in slagen hen er voldoende bij te betrekken en naar hun ideeën te

luisteren, redden we het gewoon niet. Dan zijn we over een paar jaar geen organisatie meer.

Wellicht herken je je eigen drijfveren voor creatief leiderschap in een van deze uitspraken. Het kan ook zijn dat die er niet tussen zit en er andere beweegredenen zijn om creativiteit meer gericht te stimuleren en te oogsten. Wat belangrijk is dat je die redenen overdenkt, uitwerkt en erover communiceert. Wanneer je mensen weet te overtuigen dat de inzet van hun creativiteit een belangrijk doel dient, heb je al veel bereikt. Je hebt er focus in gebracht.

Bedenk dat het unieke kenmerk van organisatorische creativiteit is dat het gefocuste creativiteit is. Je vraagt niet zomaar van mensen: wees meer creatief. Wat belangrijk is, is dat je aan mensen op de werkvloer kunt uitleggen waarom creativiteit in het werk belangrijk is. Je moet dan ook kunnen aangeven wat ze dan eventueel anders moeten doen, of waar ze meer van moeten doen. Gebruik hiervoor voorbeelden van eerdere creatieve successen. Geef ook aan hoe jij hen daarbij wilt ondersteunen.

Creativiteit vormt de voeding voor innovatie. Met creativiteit krijgen we de ideeën om nieuwe waarde toe te voegen. Door innovatieprocessen weten we de beste ideeën ook werkelijk om te zetten in vernieuwing. Toch kan het beter zijn in de communicatie het woord innovatie spaarzaam te gebruiken. Innovatie als woord kan afschrikken. Het staat voor veel mensen te ver van het dagelijkse werk. Zij associëren het vaak met het realiseren van geheel nieuwe diensten of producten en niet met waar zij direct aan kunnen bijdragen. Tenzij je natuurlijk juist manager bent van een afdeling die zich bezighoudt met de ontwikkeling van nieuwe diensten, producten of ondernemingen.

Het leidinggeven aan creativiteit lijkt een rare combinatie, want juist creatief gedrag heeft een zekere vrijheid en ruimte nodig. Het is toch bijvoorbeeld niet te voorspellen wanneer iemand met een idee komt? Dat proces is helemaal niet aan te sturen. Kun je daarom überhaupt wel spreken van managen van creativiteit?

Het klopt dat het niet is voorspellen wanneer mensen met nieuwe ideeën komen. Het klopt ook dat je er niet voor 100% zeker van kunt zijn dat men de steeds terugkerende klacht van een klant nu eens op een inventieve wijze oplost.

Wat je echter wel kan doen is de condities creëren waaronder mensen zich aangemoedigd voelen om met ideeën te komen. Je kunt een platform creëren waar medewerkers hun ideeën naar voren kunnen brengen. Je kunt de kwaliteit van de aangeleverde ideeën vergroten door intensiever te communiceren aan wat voor ideeën behoefte is. Je kunt de tijd en het gevoel van vrijheid voor medewerkers scheppen om met hun eigen ideeën verder aan de slag te gaan. Je kunt je medewerkers stimuleren anders naar het vertrouwde te kijken door uitstapjes te organiseren naar geheel andere organisaties. Je kunt trainingen aanbieden waar men praktische creatieve denktechnieken leert. Je kunt mensen meer erkenning en waardering bieden voor hun ideeën. Je kunt de creatieve successen intens vieren.

De enige beperking aan wat je kunt doen om creativiteit te managen ligt in de begrenzing van je eigen verbeeldingskracht. Denk eens aan het citaat van Warren Bennis waarmee het boek begon: *Er zijn twee manieren om creatief te zijn. Je kunt zingen en dansen. Of je kunt de omgeving creëren waar zangers en dansers kunnen floreren.*

Je taak als creatief leider is om al je kennis, creativiteit en betrokkenheid in te zetten om zo'n omgeving te bouwen, te onderhouden en te benutten.

TIP

Bedenk één actie die je de volgende week al in gang gaat zetten om de creatieve inzet van mensen voor het werk positief te beïnvloeden. Hoe ga je het effect van je actie in kaart brengen?

Advies 4: Verricht als topmanagement drie kerntaken in creatief leiderschap

Voor het topmanagement van een organisatie zijn bij het scheppen en instand houden van een creatieve organisatie drie kerntaken te onderscheiden: motiveren, focussen en support bieden.

Motiveren

Dit is meest wezenlijke taak. Het topmanagement brengt hier in de communicatie tot uiting dat het realiseren van de missie, visie en strategie van de organisatie de kennis, inzet én creativiteit van alle medewerkers vergt. Het moet vooral ook aan leidinggevenden op de lagere niveaus duidelijk zijn dat het bevorderen van creativiteit een zaak van de directie is. De communicatie over het belang van creativiteit en innovatie kan op verschillende manieren gebeuren. Het zou jammer zijn als de directie de uitdagingen op dit vlak alleen tijdens de nieuwjaarstoespraak belicht. Te denken valt aan een video, een aparte directiesite op het intranet of een specifieke informatiekraant. Een directeur van een ziekenhuis hield elke week lunchbijeenkomsten met steeds wisselende afdelingen om het belang van gerichte vernieuwing met personeelsleden te bespreken.

De directie zal, vanuit deze motiverende rol, ook zichtbaar aanwezig dienen te zijn bij de viering van de belangrijke creatieve successen in de organisatie. Het maakt in de ogen van de betrokken medewerkers of teams veel uit of zij de prijs voor hun creatieve prestaties uitgereikt krijgen door de afdelingschef of door de voorzitter van de Raad van Bestuur. Directieleden kunnen ook aanwezig zijn bij de presentaties van de teams die zich met vernieuwing bezighouden. Wanneer er veranderingen zijn in het beleid ten aanzien van creativiteit en innovatie, is het het topmanagement dat hierover communiceert.

Focussen

Wanneer het topmanagement wil dat de gehele organisatie betrokken is en meedenkt over de uitdagingen, is het zaak hierover open te communiceren. Wanneer afdelingsmanagers deze uitdagingen met hun teams verder bespreken, is het voor het personeel ook duidelijk op welke terreinen nieuwe ideeën nodig zijn. Die focus verhoogt de kwaliteit van de aangeleverde ideeën, omdat men de ideeën alvast kan selecteren op hun relevantie.

Het openlijk delen van informatie over strategische uitdagingen en targets vergroot de betrokkenheid van leidinggevenden en medewerkers. Zij ervaren dat het topmanagement een rolmodel is voor kennisdeling en zullen hun kennis zelf gemakkelijker delen. Daarnaast weten medewerkers dat ze serieus worden genomen en voelen ze zich mede-eigenaar van de ondernemingsproblematiek. Medewerkers zullen hierdoor een hogere bereidheid vertonen om met eigen inzet en creativiteit mee te denken.

De voormalig CEO van de vliegtuigmaatschappij Southwest Airlines, Herb Kelleher, zond elke medewerker een persoonlijke brief waarin hij hen vroeg ideeën aan te leveren om de operationele kosten omlaag te brengen. Hij gaf aan dat Southwest Airlines alleen competitief kan blijven wanneer men de kosten wist te drukken. Kelleher vroeg elke medewerker met een idee te komen om in hun eigen werkgebied minimaal 5 dollar te besparen. Hij vroeg dus niet om doorbraakideeën. Hij vroeg elke medewerker slechts om een klein idee voor besparing in te dienen. Binnen 6 weken kreeg Kelleher zijn oogst: er kwamen ideeën binnen voor miljoenen dollars aan besparingen. Het enige wat daarvoor nodig was, was een persoonlijke brief van een directeur die zijn zorgen met het personeel deelde en een beroep deed op hun creativiteit.

Mensen willen graag meedenken met de organisatie. Het is belangrijk wie hen daarom vraagt en met welke intentie dat gebeurt.

De focus die het topmanagement aanbrengt kan soms ook direct te maken hebben met het proces van creativiteit en innovatie. Zo kan het doel worden gesteld om het aantal nieuwe diensten of producten in vergelijking met vorig jaar te verhogen. Een doelstelling voor het creativiteitsproces is bijvoorbeeld dat een bepaald percentage van het totaal aantal aangeleverde ideeën zo goed moet zijn dat ze in aanmerking komen voor implementatie.

Support bieden

Een derde kerntaak van het topmanagement ligt in de actieve support van kansrijke innovatieve ideeën. Het gaat dan om ideeën met een hoge waarde voor de gehele organisatie. Het topmanagement formeert zelf de teams die deze ideeën verder uitwerken, en de teams rapporteren direct aan het topmanagement.

Het is belangrijk dat het topmanagement hier bovenop zit, want deze projecten zijn vaak riskant. De kans is groot dat ze hierdoor lager in de organisatie sneuvelen omdat de betrokken managers zelf het risico niet willen nemen dat zij bij een mogelijke mislukking de verwijten krijgen.

Het is dan het topmanagement die als sponsor voor zulke projecten hoort op te treden. Het is van wezenlijk belang dat vooraf de boodschap is: *Ook als het niet mocht lukken, zijn we toch geslaagd in het verkrijgen van leerervaringen.* Ook hier geldt: als het topmanagement dit zegt, zal het een grote impact hebben. Bill Gates, oprichter en voormalig CEO van Microsoft gaf het als volgt aan: *Hoe een bedrijf omgaat met fouten geeft aan hoe goed het de beste ideeën en talenten van de mensen zal losmaken, en hoe effectief het op veranderingen zal*

reageren. Wanneer medewerkers weten dat het maken fouten niet tot vergelding zal leiden, creëert dat een atmosfeer waar mensen bereid zijn om met ideeën te komen en veranderingen voor te stellen. Dat is belangrijk voor het lange termijn succes van een organisatie.⁸

Voorts kan de directie de deur openzetten voor medewerkers die menen werkelijk belangrijke ideeën voor de gehele organisatie te hebben maar waar de directe leidinggevenden geen oren naar heeft. Dit signaal van het topmanagement werkt preventief. De afdelingsmanager zal willen voorkomen dat hij goede ideeën geen aandacht geeft en medewerkers hem passeren door een afspraak met een directielid te maken. Het gebaar van de directie naar medewerkers is duidelijk: het oogsten van creativiteit is een zaak van de directie.

De invloed van direct leidinggevenden, eerste- en tweedelijnschefs, is cruciaal in het proces om een grotere creatieve oogst te genereren. Zij zijn het immers die op afdelingen en teams het creativiteitsproces kunnen bevorderen, maar ook kunnen smoren. Managers fungeren als de poortwachters voor de erkenning van creatieve bijdragen. Wanneer zij door een hoge werkdruk of een korte termijngerichtheid nieuwe ideeën als lastig ervaren, stopt het proces. Kees de Ridder, verantwoordelijk voor het ideeënmanagement bij het Zuivelconcern Campina, geeft in een interview aan waarom van de dertig Campina-vestigingen er tien achterblijven in de ideeënoogst: *Het heeft veel te maken met het management op de bewuste vestiging. Als een manager op de bewuste vestiging niet achter het beleid staat, is bijna iedere activiteit tot mislukken gedoemd.*⁹

Het is daarom belangrijk dat de directie managers blijft motiveren en hen ook voldoende ruimte en tijd biedt om aandacht te schenken aan ideeën. Voorts zou men het middenkader trainingen kunnen aanbieden in ideeëncoaching.

Kansvraag

Vind je jezelf even krachtig in elk van deze kerntaken? Zo nee, hoe kun je je versterken in de rol waarvan je vindt dat die verbetering behoeft?

Advies 5: Motiveer je team creativiteit in te zetten

De opgave bij creatief leiderschap ligt in het richten, herkennen, erkennen en waarderen van creatief gedrag. De organisatie zelf kan niet creatiever zijn dan de mate waarin leidinggevenden en medewerkers creativiteit gebruiken. De opgave is dus dat alle creativiteit moet worden aangewend om de gestelde doelen te bereiken.

Het gaat in essentie om het scheppen van de condities om creativiteit in te kunnen zetten voor de doelen van de afdeling, het team, de business unit of de organisatie. Dat vraagt visie en een uitgekiend beleid om creativiteit te stimuleren, te kanaliseren en te oogsten.

Het vraagt echter vooral dat je goed uitlegt wat je bedoelt met creativiteit. Er zijn weinig woorden die men zo te pas en te onpas gebruikt. Geef dus helder aan hoe mensen creativiteit in de context van het werk moeten zien.

Wanneer je creativiteit teveel op een voetstuk zet en aan je teamleden aangeeft dat het gaat om het verzinnen van doorbraakideeën, zullen weinigen zich hiertoe in staat achten. Wanneer was de laatste keer dat je zelf met een werkelijk doorbraakidee kwam?

Wanneer je creativiteit alleen uitlegt als creatief denken en ideeën genereren, besef dan dat de echte doeners hier weinig energie bij zullen voelen. Zij willen liever de handen uit de mouwen steken en aan de slag gaan in plaats van mee te moeten doen aan brainstormsessies.

In je communicatie en coaching zul je dus een benadering moeten vinden die zo veel mogelijk mensen uit je team zal aanspreken. Zowel de denkers als de doeners. Zowel de medewerkers die rationeel zijn ingesteld als de personen waarbij emotie en intuïtie de overhand hebben. Je zult mensen tot creativiteit in hun werk moeten motiveren die creativiteit maar een vaag of te soft woord vinden of die het direct in

het hokje plaatsen van knutselen en kleien. Bedenk dat je geen nieuw concept introduceert. Iedereen kent het woord en heeft er een eigen kijk op.

Wat je wilt bereiken is dat het aan mensen glashelder is waarom we aan creativiteit in het werk meer aandacht moeten besteden. Ten tweede wil je dat mensen er een bepaalde ondernemingsgerichte energie bij voelen. Je hoopt dat men zegt of denkt: *Oh, dat bedoel je met creatief zijn in je werk. Dat vind ik wel boeiend. Dat wil ik wel aanpakken.* Je wilt dat medewerkers zich eigenaar voelen van het vraagstuk: hoe kunnen we in ons werk nog creatiever zijn?

Uit onderzoek blijkt dat vooral de teams met managers die hen aanspoorden ondernemend te zijn ook met de meeste innovatieve producten kwamen.¹⁰

Breng daarom creativiteit direct in verband met het bereiken van doelen. Je geeft dus je team aan dat creativiteit een middel is om ambitieuze doelen te bereiken. Juist in situaties waarin het erop lijkt dat het niet gaat lukken op de oude en beproefde wijze, kan creativiteit ons te hulp komen. Je hebt het dus over een sterk resultaatgerichte creativiteit die helpt ambities te realiseren. Je brengt hiermee creativiteit direct in de sfeer van werk, resultaten en ambities. Dat spreekt aan en schept de mogelijkheid dat medewerkers zich ook eigenaar van de uitdaging voelen.

Geef voorts aan dat de creatieve zoektocht begint men de vraag: is er een manier denkbaar om onze doelen ook op een andere manier te bereiken? Kan het ook sneller, efficiënter of effectiever? Kunnen we andere wegen verkennen en bewandelen waarlangs we onze ambities kunnen realiseren? Kunnen we de hobbels op de weg op een of andere manier slim omzeilen? Bij het zoeken naar de antwoorden dwingen we

onzelf om anders te denken en nieuwe richtingen voor oplossingen te verkennen. Soms lukt het ons op eigen kracht nieuwe denk- en doe-wegen te ontdekken en te bewandelen. Andere keren hebben we daar de hulp van anderen of een techniek voor nodig.

Dat is de kern van de resultaatgerichte creativiteit waar we het hier over hebben. Sommige kunstenaars willen creatief zijn om het creatief-zijn. Zij zien creatief zijn als het levensdoel. Wij zien het in organisaties als middel om ons doel te bereiken, om blijvend waarde te leveren aan onze klanten, om te kunnen concurreren, om het beste uit onze mensen te halen. Dat we het hebben over doelgerichte creativiteit wil niet zeggen dat we niet kunnen genieten van het creatief-zijn. De creatieve kracht die we in ons werk versterken komt ons ook op andere levensgebieden van pas. Het is ook goed om dat aspect in de communicatie te benadrukken.

Het leven blijft immers avontuurlijk als we met onze creativiteit steeds weer vernieuwingen, hoe klein ook, kunnen inbrengen. Creatief zijn is dan een levensstijl, een essentiële levensstrategie waarmee je je ambities en verlangens realiseert. Wie daarom ruimte creëert voor mensen in het werk om creatief te zijn, stimuleert ook dat zij buiten het werk meer voldoening kunnen vinden.

TIP

Neem jezelf voor om in de toespraken die je in de komende periode gaat houden steeds weer te wijzen op het belang van creativiteit (als je dat niet al reeds doet). Geef daarbij ook duidelijk aan, met voorbeelden uit het werk, wat je daarmee bedoelt.

Advies 6. Geef aan dat creativiteit meer is dan met ideeën komen

Creativiteit brengt men in organisaties vaak in verband met nieuwe ideeën. Als je creatief bent, kom je met nieuwe ideeën. Een permanente ideeënstroom is inderdaad een van de belangrijkste uitingen van een creatieve organisatie. De creativiteit manifesteert zich echter ook op andere manieren. Creatief gedrag uit zich in hoe mensen op dagelijkse basis inventieve oplossingen voor problemen bedenken. We kunnen creatief zijn in hoe we conflicten oplossen, in hoe we leiding geven, in hoe we steun verwerven voor onze voorstellen, in hoe we weerstanden tegen verandering wegnemen.

Stimuleren van creativiteit betekent niet dat we dagelijks met elkaar moeten brainstormen om nieuwe ideeën te krijgen. Daar is vaak helemaal geen tijd voor en dat hoeft ook niet. Creatief gedrag moet vooral verweven zijn in het dagelijks werk. Het is belangrijk dat de leidinggevenden hierop wijzen.

M. Douglas Ivester, voormalig CEO bij Coca Cola heeft op een treffende manier aangegeven hoe creativiteit tot uiting komt in zijn organisatie. *Het is niet iets wat we propageren als de campagne van de maand. Het is niet slechts het uitnodigen van een creativiteitsfaciliteerder. Creativiteit is wat we 365 dagen per jaar in de praktijk brengen. Het is een discipline die zich uit in de manier waarop de ene persoon met de andere persoon omgaat. Het is de manier waarop wij vergaderen, de manier waarop wij met elkaar samenwerken. Kortom: het gaat allemaal om creativiteit.*

De visie van Ivester is vooral boeiend omdat creativiteit geen bijzondere daad meer is. Het is wat mensen in hun werk, op dagelijkse basis, nodig hebben om te kunnen presteren. Het is een stijl van werken en leven waarbij mensen ervoor zorgen dat ze niet vastroesten in hun

denkkaders, in hun gewoontes en in hun functies. Creatieve organisaties zijn opwindende organisaties om voor te werken omdat het sprankelende gemeenschappen zijn. Mensen zijn er ondernemend en bereid tot samenwerken en uitwisseling. Medewerkers genieten van de boeiende projecten waar ze in zitten en die hen waardevolle leerervaringen bieden. Ze bouwen aan hun loopbaan die ze als een van hun grootste creatieve uitdagingen beschouwen. In een creatieve organisatie blijf je werken omdat je weet dat er alle kans is om verder te groeien en te experimenteren met je creativiteit. Wellicht spreekt men er niets eens over creativiteit en creatief zijn. Men is het gewoon, op een vanzelfsprekende wijze.

Hiermee wil ik geenszins beweren dat de focus niet ook op nieuwe ideeën moet liggen. Ideeën in een organisatie kunnen winst, groei, overlevingskansen, uniciteit en klantenbinding opleveren. Ideeën zijn het goud in de organisatie. Het is een gemiste kans wanneer we dat goud niet systematisch delven. Wanneer een organisatie zich wil onderscheiden en competitief zijn met creativiteit, houdt dat echter meer in dan alleen het opwekken van stromen van waardevolle ideeën. Het gaat ook om hoe mensen origineel zijn en blijven in hun dagelijkse werkgedrag. Met deze benadering breng je creativiteit dicht bij de mensen. Het is dan duidelijk dat alle medewerkers de ruimte, tijd en stimulans moeten krijgen om creatief gedrag te laten zien.

TIP

Nodig eens een kunstenaar uit om voor je team te praten over hoe hij of zij de eigen creativiteit beleeft en inzet om tot kunstwerken te komen. Sommige kunstenaars starten niet met een vastomlijnd idee van wat ze willen creëren. Ze ontdekken als het ware hun creatie tijdens het proces van creëren. Zulke inzichten kunnen inspirerend zijn voor organisaties die ook hun vernieuwing zo veel mogelijk willen plannen.

Voor kunstenaars is creativiteit zo'n vanzelfsprekendheid dat ze het woord zelf nauwelijks gebruiken. Veel kunstenaars maken ook geen strikt onderscheid tussen

hun werk en hun leven. Het maken van kunstwerken is voor hen een manier van creatief leven.

Advies 7: Probeer niet te voorspellen wie met waardevolle ideeën zal komen

Creatief leiderschap is het leiderschap dat ruimte biedt voor het ontstaan van nieuw denken, nieuwe perspectieven en nieuwe oplossingen. De uitdaging voor creativiteitsgericht leiderschap is om processen op gang te brengen waarmee kennis kan transformeren tot ideeën.

Voor het management is het daarom belangrijk dat zij zoveel mogelijk mensen eigenaar maken van de uitdagingen die er liggen. Als je iedereen vraagt om mee te denken is het zaak om ook naar iedereen te luisteren die met een oplossing of suggestie komt.

Een uitgebreide studie van Stern en Robinson naar het ontstaan van waardevolle ideeën in organisaties toont aan dat niet is te voorspellen uit welke hoek een goed idee kan komen.¹¹ Medewerkers waarvan men geen bijzondere ideeën verwacht, kunnen plots met een uiterst waardevolle suggestie komen.

Een onderneming beperkt daarom het eigen creatief potentieel door bij voorbaat aannames te doen over wie creatieve bijdragen zou kunnen leveren. Creativiteit is niet alleen het domein van de personen die in de organisatie bestempeld worden als 'creatieveling'. Het is cruciaal dat het management niemand uitsluit van de uitnodiging tot het leveren van nieuwe ideeën. Vandaar dat er ook een intensieve communicatie over de noodzakelijke ideeën nodig is. Op afdelingen kan het periodiek werkoverleg hiervoor een geschikt moment zijn. Naast de brede communicatie kan men gerichte vragen uitzetten: Zie je mogelijkheden om het gedeelte van het werk waar je voor verantwoordelijk bent, te verbeteren? Die vraag is aan iedereen in het bedrijf te stellen.

Een groep receptionistes krijgt deze vraag voorgelegd en de leidinggevende maakt met het team de afspraak dat ze binnen een maand met enkele ideeën komen. Het team reageert hier zeer positief op. Ze beschouwen het als een positieve waardering dat het bedrijf hun naar de mening vraagt. In een zorginstelling betreft men vrijwilligers intensief bij het beleid. De directie zelf legt hun tijdens een bijeenkomst uit wat de koers is die de instelling de komende jaren gaat varen en benadrukt hoe belangrijk de rol van vrijwilligers daarin is. De vrijwilligers krijgen zelfs de mogelijkheid om korte trainingen te volgen. Deze open communicatie vergroot de betrokkenheid van de groep vrijwilligers. Ze ontvangen daarna periodiek een formulier waarop men suggesties voor verbetering of vernieuwing kan geven. Bijna alle vrijwilligers sturen hun ideeën in. Daar bevinden zich gouden ideeën onder. Het blijkt dat deze groep juist een heel frisse kijk heeft op werkprocessen.

Als ideeën zo belangrijk zijn voor je organisatie, is het belangrijk geen enkele mogelijk bron te vergeten. Denk bijvoorbeeld ook aan toeleveranciers, gezinsleden van medewerkers of het brede publiek dat via de website met ideeën kan komen.

Gaandeweg het proces kan het management ook voorbeelden publiceren van ingediende ideeën die zij uitstekend vinden. Dat kan helpen om scherper voor ogen te krijgen waar men naar moet zoeken.

TIP

Zend alle medewerkers elk maand een e-mail met een thema waar zij deze maand een idee per reply-mail over kunnen indienen. Zorg ervoor dat de directeur of een directielid van de organisatie of het organisatieonderdeel de mail verstuurt.

Advies 8: Combineer focus en vrijheid

De sleutel om creativiteit uit de organisatie te kunnen putten is het inbrengen van focus. Met focus kun je de creatieve vermogens van personen en teams richten op een doel. Focus geeft creativiteit een doel.

De gouden combinatie is echter die van focus en vrijheid. Focus geeft creativiteit een richting, een doel. Wanneer het een doel is dat medewerkers enthousiasmeert, voelen ze zich erbij betrokken. Het bieden van ruimte om zelf wegen te vinden om het doel te bereiken daagt de creativiteit van medewerkers uit.

Stel dat een manager de creativiteit van zijn team op scherp zet door de verwachting uit te spreken dat hij binnen een maand drie nieuwe voorstellen wil horen om de klanttevredenheid te verhogen. Na deze opdracht gegeven te hebben bemoeit hij zich niet meer het proces. Vanaf dat moment gaat zijn team anders luisteren naar klanten om nieuwe behoeften te ontdekken. Het team zal wellicht in contact treden met andere teams om door kennisdeling nieuwe kansen te ontdekken. Het zal kijken naar de manier waarop concurrenten problemen oplossen. Het team zal wellicht eerst zelf met een creativiteitstechniek een groot aantal ideeën genereren en alleen de meest kansrijke lanceren. Na een maand presenteert het team trots drie ideeën die ze hebben geselecteerd uit wel meer dan vijftig ideeën om de klanttevredenheid te vergroten. Na een boeiende dialoog van de manager met het team besluit men gezamenlijk te kiezen om één idee verder uit te werken. De leidinggevende spreekt met het team af dat zij binnen een maand met een uitgewerkt plan komen om het idee te realiseren. Hij spreekt af dat elk teamlid hier een dagdeel per week aan mag besteden. Opnieuw bemoeit hij zich verder niet met het proces. Het team raakt steeds enthousiaster, want uiteindelijk is het hun eigen idee dat ze verder mogen brengen. De manager biedt hier dus op cruciale momenten een

focus, biedt kaders aan en trekt zich dan terug. Het team kan in vrijheid hun creativiteit gebruiken om naar oplossingen te zoeken.

De vrijheid maakt de creatieve energie los. De focus richt de energie. Je zou elke maand of elk kwartaal een andere focus kunnen inbrengen en vervolgens goed naar de ingebrachte ideeën kunnen luisteren. Je zou ook een vriendelijke competitie tussen afdelingen kunnen bevorderen door twee afdelingen dezelfde focus te geven en de vraag te stellen: wie brengt de meeste ideeën in?

Je zou ook eens een zeer uitdagende, creativiteitsprikkelende focusvraag kunnen inbrengen zoals:

- Hoe kan de concurrent onze producten verkopen?
- Hoe kunnen wij volgend jaar onze omzet verdubbelen?
- Hoe kan de klant voor ons innoveren in plaats van wij voor de klant?

Bedenk dat ook wanneer de ingebrachte ideeën nog niet naar wens zijn, je met het inbrengen van een focus voor de creativiteit, ook iets anders doet: je laat zien dat je als organisatie doelen en subdoelen stelt waarvoor de gezamenlijke creativiteit hard nodig is. Met op doelen gerichte creativiteit verandert de creatieve organisatie in een creërende organisatie.

TIP

Ga eens na wat in het (recente) verleden een creatief succes van de organisatie was. Tracht uit te vinden wat de factoren waren die het succes hebben voortgebracht. Zijn die factoren momenteel ook in voldoende mate aanwezig?

Advies 9: Besef dat creativiteit altijd vrijwilligerswerk is

Heb je ooit een arbeidscontract gezien waarin werd afgesproken dat de medewerker creatief moet zijn en met veel ideeën moest komen?

Waarschijnlijk niet. Hoewel veel bedrijven in advertenties om creatieve medewerkers vragen, is kan dit onmogelijk in een contract worden vastgelegd.

Creativiteit kun je, net als betrokkenheid, niet kopen. Je kunt het ook niet bevelen vanuit de hiërarchie. Dat medewerkers zich betrokken voelen en creatief willen zijn, moet je als werkgever verdienen. Door mensen ervan te overtuigen dat het een goed bedrijf is om voor te werken. Door werkelijk geïnteresseerd te zijn in je medewerkers en hun behoeften. Door medewerkers te laten ervaren dat ze alle ruimte krijgen voor persoonlijke groei, voor het opbouwen van boeiende netwerken, voor het deelnemen aan uitdagende projecten of om mee te werken aan waardevolle diensten en producten.

De betrokkenheid met het werk, collega's en de uitdagingen vormt de ideale voedingsbodem om mensen hun creativiteit te laten *schchenken* aan de organisatie. Schenken is hier het juiste woord. Mensen geven op vrijwillige basis hun creativiteit aan de organisatie.

Je kunt natuurlijk medewerkers vragen om een keer te brainstormen om ideeën te verzinnen voor een nieuwe dienst of een verbetering in een werkproces. Daarvoor hoef je niets eens een diepgaande betrokkenheid van de deelnemers te hebben. Voor velen zal het een leuke exercitie zijn.

Formuleer je echter een visie op de toekomst van de organisatie of afdeling en overtuig je medewerkers om die visie gezamenlijk te realiseren, dan is het ook duidelijk dat daarvoor de inzet, durf en

creativiteit van iedereen nodig is. Omdat ze betrokken zijn, kun je mensen vragen om uit eigen initiatief naar nieuwe wegen te zoeken naar verbeteringen in het werkproces of de dienstverlening aan de klant.

Wanneer medewerkers diepgaand zijn betrokken, zoekt men naar manieren waarop het anders, beter, sneller of slimmer zou kunnen. Men is dan gemotiveerd om de zaken waar nodig anders aan te pakken en met ideeën hiervoor te komen. Wanneer je dit gedrag ook nog aanmoedigt, coacht en waardeert, krijg je een gouden combinatie – de combinatie van kennis, betrokkenheid en creativiteit. Die eigenschappen geven de organisatie een unieke, niet te kopiëren, kracht die uitmondt in innovativiteit, flexibiliteit en concurrentiekracht.

TIP

Een specifieke vorm van betrokkenheid die creativiteit kan aanwakkeren is passie. Ga in dialoog met je teamleden over passie. Vraag hen of ze tijdens hun werk momenten kennen van passie. Wat zijn de kenmerken van die momenten? Als passie ontbreekt, wat kunnen mensen dan doen om hun werk meer met passie te verrichten?

Advies 10: Ken het verschil tussen grote en kleine creativiteit

Het is een veelgehoorde uitspraak: iedereen is creatief. Dat zou betekenen dat je dagelijks creatief gedrag om je heen zou zien. Het impliceert dat je eigenlijk weinig hoeft te doen om mensen in de organisatie aan te zetten eens anders te denken of te kijken. Ze zijn immers al creatief.

De werkelijkheid is anders en gecompliceerder. Er is een duidelijk verschil tussen twee soorten creativiteit. Laten we het voor het gemak de kleine creativiteit en de grote creativiteit noemen. De kleine creativiteit toont zich wanneer medewerkers verbeterstappen bedenken in hun werk. Het komt tot uiting in kleine ideeën over hoe je kosten kunt besparen, zaken efficiënter of slimmer kunt aanpakken. Hoe je kunt komen tot de volgende stap in de verhoging van de kwaliteit.

De grote creativiteit toont zich in doorbraakideeën. Het kan gaan om ideeën over:

- een nieuwe potentiële markt voor de organisatie;
- een inventieve wijze om met de klant te communiceren;
- een nieuwe organisatiestructuur die de organisatie meer flexibiliteit geeft, om op de markt te kunnen reageren;
- een nieuwe dienstverlening of een nieuw product;
- een nieuwe, milieuvriendelijker productiemethode;

Het zijn ideeën met een grote reikwijdte, die veelal tot stand komen door een fundamenteel ander perspectief op het bestaande. Het probleem met de grote creativiteit is dat deze zich moeilijk laat sturen en zeldzaam is.

De kleine creativiteit komt veel vaker voor en is gemakkelijker te sturen. Iedereen is in staat tot kleine creativiteit. Er zullen weinig medewerkers

of teams in je organisatie zijn die, wanneer je daar expliciet om vraagt en ze wat tijd en middelen geeft, niet met een nieuw klein idee kunnen komen. Het is voorts bevredigend en goed voor de betrokkenheid als mensen de gelegenheid krijgen om met kleine ideeën bij te dragen.

De kleine creativiteit is de creativiteit die leidt tot incrementele verbeteringen. De verbeteringen in kleine stapjes. Kleine stapjes die mensen kunnen overzien en waarvan ze zich sneller eigenaar voelen.

Als individu – maar beter nog: als team. Dan bundelt zich de denkkraft en is er de mogelijkheid tot discussie over mogelijke kleine stappen. De kleine creativiteit heeft aan de basis gestaan van vele kwalitatief hoogwaardige producten, diensten en processen die wij nu kennen. Tel 30 kleine verbeterstappen bij elkaar op en je hebt wellicht een flinke vernieuwingsstap gemaakt.

Toyota verwierf de positie van een van de leidende autofabrikanten door intensief de kleine creativiteit van productiemedewerkers te oogsten met een uitgekiend systeem van ideeënmanagement, waarbij productiemedewerkers worden aangemoedigd om in groepen met verbeter suggesties en oplossingen te komen. Men gaat daarbij uit van het principe dat één idee van elke honderd medewerkers beter is dan honderd ideeën van één chef. Toyota was daardoor in staat op basis van de resultaten van de kleine creativiteit te concurreren met kwaliteit, snelheid en flexibiliteit bij de vervaardiging van auto's.

Voor de meeste organisaties is het veel verstandiger om in te zetten op het oogsten van de kleine creativiteit, dan te moeten wachten op iemand die met een groot idee komt. De kleine ideeën laten ook eerder resultaat zien en brengen minder risico's met zich mee dan doorbraakideeën.

Er zijn echter ook industrieën waar men de allerbeste onderzoekers tegen de allerbeste lonen bijeenbrengt in R&D afdelingen en hen permanent laat zoeken naar doorbraakvindingen. Voor organisaties in een hevig competitieve branche is er vaak geen andere keus. Om in de running te blijven moeten ze wel inzetten op de grote creativiteit die vaak alleen langs een dure en vaak riskante weg is te krijgen. Echter, ook daar geldt dat het combineren van grote en kleine creativiteit de risico's spreidt en het meest effectief is.

Ook in het uitsluitend inzetten op de kleine creativiteit schuilt een risico. De organisatie wordt steeds beter in dezelfde markt, met dezelfde processen. Men kan de kansen in andere, zelfs in nog niet bestaande markten, uit het oog verliezen. Door de kleine creativiteit alléén zal de organisatie niet met een geheel nieuw businessconcept komen.

Kleine creativiteit is veelal onzichtbaar. Het is echter van belang dat je juist deze kleine successen meer zichtbaar maakt en regelmatig viert. Daardoor verwerven mensen het bevredigende gevoel te kunnen bijdragen aan het succes van de afdeling en, in breder verband, de organisatie. Omdat uitingen van kleine creativiteit vaker voorkomen is het vaker door erkenning en waardering aan te moedigen en te versterken.

Kansvraag

Wat voor soort creatief leider zou je willen zijn? Een persoon die het team aanzet tot doorbraakdenken en grote vernieuwingsstappen? Of zou je een leidinggevende willen zijn die mensen aanmoedigt tot kleine, maar permanente verbeterstapjes? Wellicht heb je een voorkeur. Toch zou je beide rollen moeten kunnen spelen. Welk soort leiderschap nodig is hangt vaak van de situatie af. Wanneer er sprake is van een scherpe val van een marktaandeel, is een vorm van creatief leiderschap nodig dat mensen aanmoedigt snel te zoeken naar nieuwe groeimogelijkheden. Je zoekt dan naar doorbraken. In rustiger vaarwater is er meer kalmte om aan kleine verbeterideeën te werken.

Advies 11: Stel een kansgerichte vraag

Vragen zetten ons denken in beweging. Zo kan een goede vraag je team aan het denken zetten en hen alert en doelgericht houden. Een goede vraag kan aanzetten tot een breder perspectief of een andere kijkrichting. Wanneer men het antwoord zoekt, ontstaat een ander, verfrissend en kansrijk licht op een belangrijke uitdaging.

Wanneer je een vraag geregeld stelt, werkt deze krachtiger door dan wanneer je hem eenmalig laat horen. Zo kun je een kansgerichte vraag bijvoorbeeld in een werkoverleg laten terugkeren, of tijdens resultaatafspraken of tijdens een heidag.

Zo heeft een manager van een lokale bank zijn medewerkers innovatiegerichter gekregen met de volgende maatregel. Hij sprak met de afdelingshoofden af tijdens elke maandelijkse vergadering, hoe vol de agenda ook was, het laatste halfuur te bestemmen voor nieuwe ideeën. De bankmanager vroeg aan zijn team elke maand één nieuw idee mee te nemen voor verbetering of vernieuwing van het werk dat hun afdeling verricht. In het laatste halfuur luisterde men naar deze ideeën. Rond de meest kansrijke ideeën ontstond een levendige dialoog. Dit maandelijks gesprek over innovatiemogelijkheden ervoer men als een hoogtepunt. Daarnaast was het voor de groep duidelijk: hier wordt aandacht geschonken aan creativiteit en vernieuwing. De kansgerichte vraag maandelijks een nieuw idee mee te nemen, zorgde ervoor dat afdelingshoofden scherper gingen letten op mogelijkheden om bijvoorbeeld werkprocessen te verbeteren. Ze luisterden intenser naar de suggesties van hun teams en benutten de creativiteit op de werkvloer meer. Dit is een voorbeeld van hoe het stellen van een kansgerichte vraag een sterke impact kan hebben op het gedrag. Naar zulke vragen zoeken we in het creatief leiderschap.

Een ander voorbeeld hoe een kansgerichte vraag positief doorwerkt.

Stel: een afdeling is betrokken in een veranderingsproces. Medewerkers maken zich zorgen over de toekomst. Wat zal de verandering hun brengen? Zal de werkdruk hierdoor fors omhoog gaan? Is de eigen functie wel zeker? De leidinggevende begrijpt dat deze angst en onzekerheid funest zijn voor de werkmotivatie en creativiteit. Het kan bovendien het veranderingsproces blokkeren. Zij besluit daarom in het komende werkoverleg twee vragen aan haar team te stellen. Twee vragen die medewerkers een nieuw perspectief op de verandering kunnen bieden en ze kansgericht en creatief kan houden.

- Welke kans zou deze verandering jou kunnen bieden?
- Wat zou jij kunnen doen om deze kans te pakken?

Vervolgens maakt zij met elk teamlid een afspraak om de antwoorden persoonlijk te bespreken. Met die twee vragen heeft ze haar team niet alleen aan het nadenken gezet. Ze heeft ook hun blik gericht op de kansen in plaats van op de onzekerheden van de veranderingen. Met de persoonlijke gesprekken gaf de manager aan dat ze ook tijd vrijmaakte om naar de antwoorden te luisteren en dieper door te vragen. Ze creëerde hierdoor een opener en ontspanner sfeer op de afdeling.

TIP

Maak een eigen boekje met kansgerichte vragen in verschillende situaties. Pas ze toe, varieer erop en maak ze je eigen. Leer ook van de kansgerichte vragen van anderen.

Advies 12: Merk op wanneer de ideeën in je team rijkelijk vloeien

Een manager met wie ik sprak gaf mij aan dat op zijn afdeling vooral in de maanden november en december mensen met weinig ideeën komen. *Het lijkt, zo vertelde hij, of men door het klimaat wat somberder is en daardoor minder creatief. Terwijl in de lente mensen weer volop ideeën hebben.*

Ik gaf hem het advies om dan juist in de donkere maanden meer aandacht te geven aan reflectie over de gezamenlijk te bereiken doelen en juist de kleine successen te vieren.

Het is een boeiende waarneming over de invloed van de seizoenen op de creativiteit die niet zo vaak te horen is. Het nodigt ons uit zelf scherp waar te nemen onder welke omstandigheden de mensen op je eigen afdeling creatief en kansgericht zijn.

Op het persoonlijke niveau weten we het vaak van onszelf. Tijdens een lange autorit, op een zonnig terras, onder de douche, of onder geheel andere omstandigheden krijgen we de beste ideeën.

Hoe zit het echter op het niveau van het team? Zijn er in je waarneming specifieke perioden of omstandigheden waarbij je opmerkt dat men het creatiefst is? Bijvoorbeeld tijdens een heidag waar men, niet gehinderd door de dagelijkse beslommingen, in een meer ontspannen sfeer met elkaar kan praten. Of wanneer er juist flinke druk op zit en men moet racen om een belangrijke deadline te halen?

Is het nadat een creatief succes is gevierd en gewaardeerd, waardoor er een soort nieuwe energie is ontstaan om bij te dragen? Is het nadat je zelf op de zeepkist bent gaan staan om te benadrukken hoe belangrijk creativiteit voor succes is? Nadat een nieuwe collega aan het team is toegevoegd en juist dit vers bloed weer inspiratie geeft? Wellicht zijn

mensen wel het meest creatief als je er als leidinggevende niet bent. Onderzoek laat zien dat managers die er teveel bovenop willen zitten, verstikkend kunnen zijn voor de creativiteit in hun team.¹²

Het is belangrijk om de condities voor optimale creativiteit in je team te kennen. Met die kennis kun je trachten deze condities te herscheppen. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat mensen dan weer opnieuw creatief en ideeënrijk zijn. Creativiteit blijft altijd een onvoorspelbare factor en is daardoor zo fascinerend.

TIP

Observeer en noteer op welke momenten je team bruist van de creativiteit en daadkracht. Wat waren de omstandigheden? Wat is de verklaring waarom juist dan de creatieve energie zo stroomt?

Advies 13. Creëer inspirerende ontmoetingen

Een verandering van omgeving kan je team een nieuw idee of een nieuw perspectief bieden. Breng je team daarom eens in een andere context. Ter inspiratie volgen hier enkele voorbeelden van leidinggevenden die inspirerende ontmoetingen voor hun teamleden hebben gecreëerd om hun ideeën op te laten doen.

Het Amerikaanse bedrijf Xerox heeft al geruime tijd een "Art and Innovation Program". Men nodigt daarin kunstenaars uit en leert van hun ideeën, denkwijzen en perspectieven. Het publiek van Xerox ervaart deze ontmoetingen als inspirerend. Ze geven een nieuwe blik op de uitdagingen in hun werk.

De Belastingdienst in Nederland is onder meer op bezoek gegaan bij het Zweedse bedrijf Skandia om hun Future Center op het eiland Vaxholm te bestuderen. Skandia heeft het Center opgericht om medewerkers, maar ook klanten, een ruimte te bieden die creativiteit stimuleert en waar men kan nadenken over de toekomst. Skandia's Future Center heeft een bijzondere inrichting die verschillende zintuigen prikkelt. Geïnspireerd door deze ontmoeting heeft de Belastingdienst nu zelf een Future Center in Breda opgericht. Het is een mooi historisch gebouw waarin verschillende kamers zijn ingericht om groepen te stimuleren tot creativiteit en tot het nadenken over de toekomst.

Een groep managers van een lokale Rabobank is op bezoek gegaan bij een drukkerij om te luisteren hoe de directeur een creatieve onderneming heeft opgebouwd en hoe hij zijn medewerkers aanzet tot creatieve prestaties.

Wanneer we er maar voldoende voor openstaan en er tijd voor willen nemen, zijn er vele creatieve uitstapjes te bedenken waar we bijzondere bedrijven of personen kunnen tegenkomen.

Bij zulke ontmoetingen is de kansgerichte vraag belangrijk. Een uit de Zen-leer afkomstige gedachte geeft hiervoor een aanwijzing: als iemand je inspireert, volg dan nooit zijn voetstappen maar vraag je af: waar is hij of zij naar op zoek? Bij een ontmoeting met een creatief en innovatief bedrijf gaat het er dus om erachter te komen waar hun zoektocht heen leidt.

Zo heb ik gedurende een aantal jaren een directeur van de innovatieve organisatie 3M uitgenodigd om voor managers van uiteenlopende organisaties te vertellen wat de methoden van 3M zijn om innovatie en creativiteit te stimuleren en te benutten. Hij vertelde over de verschillende platforms waar men kennis uitwisselt. Hij gaf aan hoe researchers 15% van hun tijd mogen besteden aan eigen projecten. Hij noemde de verschillende manieren waarop 3M mensen beloont en waardeert voor creatieve prestaties. Zo ging hij door met het uitleggen van de verschillende facetten van het beleid. De manager van 3M gaf echter daarna het advies deze methoden niet in de eigen organisatie zo maar te willen overnemen. *'De innovatieve cultuur is bij 3M door de jaren heen gegroeid en je kunt deze methoden niet los zien van de cultuur'* gaf hij aan. De vraag is echter wat dan een directeur van de zorginstelling die ook in de zaal zat, van deze ontmoeting met 3M kan leren. Klaarblijkelijk ging het daarbij niet om hun methoden. Na een dialoog met de zaal noemde de 3M manager echter twee van de belangrijkste vragen die volgens hem binnen 3M de zoektocht richting geven. De eerste vraag luidt: hoe kunnen we nieuwe markten vinden voor onze bestaande technologie van microreplicatie die gebruikt wordt in vele van onze producten? De tweede zoekvraag luidde: hoe kunnen

we de nog onvervulde behoeften van klanten ontdekken? Voor de beantwoording van die twee zoekvragen had 3M alle creativiteit nodig. Wanneer ze een antwoord vonden betekende dat een innovatiekans.

Het was de zaal duidelijk dat hierin de werkelijke waarde schuilging van deze ontmoeting. Ook voor de directeur van een zorginstelling is het belangrijk te weten wat de onvervulde behoeften zijn van de klant. Daarnaast is voor hem ook de vraag relevant: zijn er nieuwe afnemers te bedenken voor de diensten die we aanbieden? De twee zoekvragen zijn voor vrijwel elke onderneming van belang. De vruchten van de ontmoeting met 3M bestond er dus uit dat men te weten kwam wat de zoekvragen zijn die hun creativiteit aanwakkert.

Om deze vragen te beantwoorden met de kennis en creativiteit van hun mensen, heeft 3M eigen methoden ontwikkeld. De directeur van de zorginstelling zal eigen wegen, passend binnen hun cultuur, moeten vinden, om kansrijke en creatieve antwoorden op deze vragen te genereren.

TIP

Maak eens een uitstapje met je medewerkers naar een organisatie in de zogenaamde creatieve industrieën, zoals reclamebureaus, orkesten of theaterproducenten. Van deze ondernemingen valt veel te leren over creativiteit. Hun klanten vragen immers expliciet om creativiteit. Daarom moet deze organisatie zich hierin ook onderscheiden.

Advies 14: Coach op creativiteit

Ik vraag soms aan groepen uit het bedrijfsleven: wie mag er eigenlijk niet creatief zijn in jullie bedrijf? De meesten noemen dan steevast de boekhouder of administrateur. Van hen verwacht men klaarblijkelijk dat zij volgens strikte procedures hun waarde aan de organisatie leveren. Wat kun je echter doen als je die waarde onvoldoende vindt?

Bijvoorbeeld: je vindt dat de afdeling boekhouding te traag financiële informatie aan het management levert; bovendien ben je van mening dat deze informatie niet erg gebruiksvriendelijk is voor de leidinggevenden zonder een financiële achtergrond. Ligt daar dan geen kans om, nadat je je klachten en wensen hebt toegelicht, tegen het hoofd boekhouding te zeggen: 'Kun je met je team over twee maanden met enkele ideeën komen om sneller en inzichtelijker informatie aan ons aan te leveren. Je krijgt daar wat extra tijd en budget voor. Bezoek of bel eens in die tijd wat mensen uit andere bedrijven met een soortgelijke functie, ter inspiratie. Neem eens contact op met je beroepsgroep of volg een specifieke cursus. In ieder geval verwachten we van je dat je na twee maanden in een vergadering van het managementteam een presentatie geeft over de ideeën die er vanuit jullie afdeling zijn gekomen. "

Vanaf dat moment heb je de creativiteit van deze financieel specialist en zijn team een richting en een deadline gegeven. Dat is een belangrijke activiteit in je creatief leiderschap. Je kunt echter meer doen. Je kunt een team ook gericht coachen op creativiteit. Als creativiteitscoach onderneem je de volgende activiteiten:

1. Wees een vragensteller. De belangrijkste vraag die je als creativiteitscoach kunt stellen is de waarom-vraag. De waarom-vraag is de vraag van de nieuwsgierige. Het is de vraag die onderzoekers

heeft aangezet tot creatieve zoektochten naar antwoorden in alle wetenschapgebieden. Het is de vraag van het zich verwonderende kind aan haar moeder: 'Waarom is de lucht blauw?'.

Met de waarom-vraag kun je als coach de aannames boven tafel krijgen. Met de herhaling van de waarom-vraag help je een team het inzicht in het probleem te verdiepen en nieuwe oplossingen in zicht te brengen.

Vraag: Waarom richten jullie het werk in, zoals jullie het momenteel doen?

Antwoord: Omdat we denken dat we daarmee onze interne klant het best kunnen bedienen.

Vraag: Waarom denken jullie dat je hiermee de interne klant het best bedient?

Antwoord: We horen nooit een klacht van een klant over ons werk. Als de klant niet klaagt gaan we ervan uit dat het wel goed zit.

Vraag: Waarom ga je ervan uit dat als de klant niet klaagt, het wel goed zit?

Antwoord: Omdat we dat eigenlijk altijd zo gedaan hebben. Niemand heeft ons ooit verteld dat we het anders moesten doen. We gaan de klant niet uitdrukkelijk vragen hoe tevreden hij over ons is.

Je bent dus met een aantal herhaalde waarom vragen tot de kern gekomen. Het team heeft last van de verstarrend werkende aanname dat als ze niets horen van de klant, het wel goed zit.

Bij het zoeken naar creatieve oplossingen is voorts een heel krachtige vraag die je als creativiteitscoach kunt stellen: de 'Waarom niet?'-vraag. Voor George Bernard Shaw, de Ierse toneelschrijver en essayist, was deze vraag zijn reactie op mogelijkheden. *Sommige*

mensen zien de dingen zoals ze zijn en vragen 'Waarom?' Ik droom over dingen die er nog niet zijn en vraag: 'Waarom niet?'

De waarom-niet-vraag wil verleiden tot experimenteren, tot durven en tot ondernemen. Met de waarom-niet-reactie neem je een voortgebracht idee serieus. *Waarom vragen we klanten eigenlijk niet eens een dag met ons mee te lopen om daarna van hen te leren hoe we het beter kunnen doen?. Waarom proberen we niet een zelf opgezet tevredenheidsonderzoek onder onze klanten uit te zetten?*

Het gaat er uiteindelijk om dat je een aantal vragen vindt die het denken van je team prikkelt en hun creativiteit op scherp zet. Wanneer je team of afdeling weet dat je zo'n vraag na een bepaalde periode steeds opnieuw stelt, zijn ze erop voorbereid en zet het hun aan tot een permanente zoektocht naar antwoorden. Boeiende vragen om periodiek te stellen zijn:

- Hoe kunnen we het werkproces nog slimmer aanpakken?
- Heb je in de afgelopen tijd nog iets gehoord bij klanten wat wijst op tevredenheid of ontevredenheid met onze dienstverlening? Heb je iets gehoord wat mogelijk wijst op een nieuwe behoefte van de klant waar wij iets voor kunnen betekenen?
- Welke nieuwe mensen heb je in het bedrijf in de afgelopen leren kennen? Wat heb je van deze ontmoetingen geleerd? Wat ga je in de komende periode ondernemen om nieuwe contacten in en buiten de organisatie te leggen?
- Heb je in de afgelopen periode een situatie meegemaakt die een beroep deed op je creativiteit of je improvisatievermogen?
- Heb je in de afgelopen tijd nog iets nieuws geleerd?
- Hoe stellen jullie je onze afdeling na twee jaar voor? Welke invloed denk je zelf te hebben in hoe onze afdeling de toekomst ingaat?

2. Maak het team nieuwsgierig. Wat ons ervan kan weerhouden om onze creativiteit te benutten is dat we te snel tevreden zijn met de eerste oplossing of de eerste invalshoek op een probleem. We zijn onvoldoende nieuwsgierig om te zoeken naar meerdere oplossingen. Toen men Albert Einstein vroeg wat hem als genie onderscheidt was zijn antwoord dat als men iemand vraagt om de naald in een hooiberg te zoeken, de meeste mensen tevreden waren als ze de naald hebben gevonden. Einstein vroeg zich dan echter af of er nog meer naalden waren en ging daar naar op zoek. Het is deze uitzonderlijke nieuwsgierigheid die hem verder dreef op zoek naar oplossingen en benaderingen voor de vraagstukken in zijn wetenschap, de natuurkunde. Dat is ook wat een creativiteitscoach kan doen met een team of een persoon: Het steeds weer prikkelen van de nieuwsgierigheid met vragen als: Is er geen andere oplossing? Is dit nu de essentie? Is er nog een andere manier om naar het probleem te kijken? Wat levert dat andere perspectief voor mogelijkheden op?

3. Breng je team in nieuwe contexten waar kansrijke antwoorden zijn te vinden. Het probleem dat medewerkers kunnen ervaren in hun zoektocht naar vernieuwingsmogelijkheden is dat ze onvoldoende afstand kunnen nemen van hun werk om de kansen te ontdekken. Een schilder in een atelier moet, in het scheppingsproces, ook een paar stappen terug doen om het geheel te overzien en daarna verder te kunnen. Als creativiteitscoach kun je het team helpen om afstand te nemen van hun dagelijks patroon door hen in een andere context te brengen waar men voor hetzelfde probleem andere oplossingen heeft verzonnen. Een manager van een Nederlands tunnelbouwbedrijf arrangeert voor zijn team een presentatie door een hartchirurg. De medicus vertelt over de techniek bij het

aanleggen van een bypass. De manager vraagt aan zijn team: ook de chirurg bouwt een tunnel – wat kunnen we daarvan leren? De reis gaat verder naar een bioloog die fascinerend vertelt over de wijze waarop schelpen zich in het zand boren. Ook hier vraagt de leidinggevende: ook de schelp graaft tunnels – wat kunnen wij als tunnelgravers van deze schelp leren? Hierdoor ontstaat een levendige dialoog die het bedrijf nieuwe waardevolle ideeën oplevert.

TIP

De beste manier om iets diepgaand te leren is door het aan anderen te moeten uitleggen. Nodig enkele andere leidinggevenden uit voor een workshop “Coachen op creativiteit”. Jij bent de workshopleider. De plaats, datum en tijd liggen nu vast. Nu nog de inhoud. Het zal je op een spannende zoektocht zetten naar methoden, cases en benaderingen om elkaar te trainen in een wijze van coaching waarbij je de beste ideeën uit de organisatie kan halen.

Advies 15: Ondersteun je team met simpele en effectieve creativiteitstechnieken

De waarde van een creativiteitstechniek is dat het ons forceert nieuwe kansrijke denkwegen te verkennen. Een goede techniek helpt om met onze kennis in beweging te komen. Juist personen en teams met veel knowhow op een bepaald gebied kunnen door een techniek worden ondersteund in het vinden van waardevolle ideeën. Wanneer er veel kennis aanwezig is, zijn er ook veel nieuwe combinaties en varianten te maken die mogelijk nieuwe kansen opleveren. Naarmate we echter meer kennis hebben verworven heeft ons brein die kennis vaak keurig in hokjes gestopt. Een techniek kan helpen om die kennis uit de hokjes te halen en te activeren tot nieuwe combinaties.

Het aanbod van creativiteitstechnieken is groot. Het nadeel van veel technieken is dat ze complex of gekunsteld zijn. Je hebt er eigenlijk een facilitator of trainer voor nodig om ze met een team toe te passen. Die – vaak uitbundige – trainer gaat met behulp van enkele technieken energiek met het team aan de slag en er komen allerlei wilde ideeën boven. De energie is goed. De volgende dag is de trainer er echter niet meer en we moeten overgaan tot de orde van de dag. De energie ebt snel weg. De gegenereerde ideeën zijn aan een teamlid gegeven om eens verder uit te werken. De kans is groot dat er met die ideeën weinig gebeurt. Pas op de volgende heidag huurt men weer een trainer in die met een andere creativiteitstechniek ideeën met de groep genereert.

Wat we dus nodig hebben zijn enkele eenvoudige en praktische creativiteitstechnieken die het team, zonder trainer of facilitator, kan gebruiken als het daar behoefte toe voelt. Ik geef hieronder twee voorbeelden van zulke technieken: brainwriting en de mappingtechniek. *Brainwriting* is een techniek die uiterst effectief is wanneer het team snel met elkaar een groot aantal ideeën wil genereren en waarbij het

zaak is dat iedereen zijn input levert. De bekendste techniek daarvoor is brainstormen. Mensen brengen ideeën naar voren. De afspraak is dat men alle ideeën naar voren kan brengen, ook al lijken ze gek of onuitvoerbaar. Wat het ene teamlid als een idee naar voren brengt kan het andere teamlid weer oppakken. Een groepslid noteert ondertussen de ideeën op een bord.

Een nadeel van brainstormen is dat de personen die verbaal vaardig zijn of die een grote durf hebben in groepen, de overhand kunnen hebben. De personen die goede ideeën hebben, maar zich niet graag op de voorgrond willen dringen of vinden dat ze een gek idee hebben, voelen zich dan geremd. In internationale groepen waar de voertaal Engels is kunnen bovendien de 'native speakers' hun ideeën vaak gemakkelijker uiten. Deze bezwaren kan men geheel ondervangen door in plaats van brainstorming de techniek van brainwriting te gebruiken. Bij brainwriting zitten mensen aan een tafel met een vel papier dat is ingedeeld in bijvoorbeeld 16 kaders waarin je een idee kunt noteren. Ieder groepslid schrijft na het startsein een idee in een kader. Ook hier geldt, net als bij brainstormen, dat elk idee, hoe gek ook, kan.

Daarna geeft iedereen het vel door naar de persoon links. Dat betekent dat je van rechts nu ook een vel met een idee erop krijgt. Je leest het idee. Het lezen van de ideeën van anderen is wezenlijk voor het brainwriting. Met het lezen van die ideeën vergroot je de kans op nieuwe ideeën. Je mag tijdens het brainwriten niet met de ander praten over het idee wat je net hebt gelezen. Je schrijft nu in het volgende kader een nieuw idee. Het kan gaan om een idee dat te maken heeft met het idee dat je net hebt gelezen, maar het hoeft niet. Nadat je dit idee hebt opgeschreven schuif je het vel weer door naar links en ontvang je vanuit rechts ook een vel met twee ideeën. Die lees je weer even en schrijft een derde idee op en je geeft het vel daarna weer door.

Zo ontstaat in deze doorgeefkring van het liefst zo'n 6 of 7 personen, binnen een korte, afgesproken tijd een lawine van ideeën. Mijn ervaring is dat het met een team van 7 personen binnen 15 minuten lukt om elk een vel met 16 ideeën te genereren. De oogst bestaat dus uit 112 ideeën.

Vraag daarna alle deelnemers een vel voor zich te nemen en het idee te omcirkelen wat hem of haar het meest aantrekt. Ieder lid van het team maakt dus ter plekke een selectie. Dat kan het eigen idee zijn of een idee van een ander. Vervolgens vraag je iedereen het omcirkelde idee voor te lezen. Over deze geselecteerde ideeën kan dan een dialoog volgen waar varianten op de ideeën kunnen ontstaan. Je verkrijgt hiermee dat men toch in een groep ideeën kan bespreken. Je hebt echter gegarandeerd dat iedereen zijn ideeën in ruime mate kwijt kon op papier. Wees zuinig op de ideeën die niet zijn omcirkeld. Ook daar kunnen parels tussen zitten. Mijn ervaring is voorts dat je gedurende een brainwrite-sessie het beste wat achtergrondmuziek kunt draaien, om de stilte wat te breken.

Deze brainwrite-techniek is ook geschikt om tijdens conferenties toe te passen. Met honderd mensen in de zaal kan men zo binnen twintig minuten meer dan duizend ideeën rond een thema verkrijgen. Bij de elektronische variant van brainwriting zitten deelnemers achter computers die in een netwerk met elkaar verbonden zijn.

Wanneer iemand een idee intoetst verschijnt het gelijktijdig op het scherm van alle anderen en vormt zo een inspiratie tot nieuwe ideeën. Bij een andere elektronische variant van brainwriting hebben deelnemers een toetsenbord op schoot. Wanneer een deelnemer een idee intoetst verschijnt het voor iedereen leesbaar op een groot projectiescherm.

Ook de mappingtechnieken zijn uiterst effectief om zowel een overzicht te krijgen als ook om de creativiteit te stimuleren. Bij mapping technieken maakt men een ruimtelijke presentaties van de kennis. Stel dat het team wil nadenken over mogelijke volgende stappen in een aantal projecten. Op een voldoende groot blad creëert men een ruimtelijke weergave van de projecten. Zo kan men bijvoorbeeld een boom tekenen waarbij elk tak van de boom een ander project voorstelt. Mogelijk besluit men de belangrijkste projecten ook als de dikste takken weer te geven. De mogelijke vervolgstappen in een project tekent men als zijtakken, liefst in een andere kleur. Er ontstaat zo een andere wijze van presenteren van het verschil en ook de samenhang tussen de projecten. Je kunt je gedachten dan dwingen tot het verkennen van nieuwe verbanden door tussen zijtakken (vervolgstappen in een project) een lijn te trekken en je af te vragen: Hoe hangen deze twee vervolgstappen met elkaar samen? Wanneer je de boom ook als een metafoor beschouwt kun je je afvragen hoe de grond rond de boom zo vruchtbaar mogelijk is te maken waardoor alle projecten hiervan kunnen profiteren. Zijn er wellicht takken te snoeien om de boom later nog gezonder te krijgen?

TIP

Maak voor alle projectleiders in een organisatie een geplastificeerd instructievel met de instructie van drie krachtige en eenvoudige technieken die elk team kan, en zelfs hoort, te gebruiken in de fase van het project waar men zoekt naar alternatieve strategieën en oplossingen.

Advies 16: Beschouw de P&O'er als creativiteitsadviseur

Niet organisaties zijn creatief, maar mensen. Toch spreken we van creatieve organisaties. We doelen dan op de creatieve organisaties die er steeds opnieuw in slagen om problemen te overwinnen en nieuwe kansen te benutten.

Deze organisaties kunnen zulke prestaties leveren door de mensen die er werken. Zij komen met nieuwe ideeën, zijn origineel en inventief bij het oplossen van problemen in het werk. Ze delen intensief kennis en ideeën en profiteren van elkaars inzichten. De professionals in deze organisatie, en dat zijn alle medewerkers, kunnen de zaken van verschillende kanten bekijken en ontdekken zo nieuwe kansen. Mensen zijn er ondernemend en verwezenlijken daarmee de beste ideeën. Een mislukking beschouwen ze als leermoment.

Als ik dit ideaalbeeld beschrijf, dan beschrijf ik gedrag. Gedrag dat mensen in hun werk vertonen. Wenselijk gedrag dat wellicht nog onvoldoende aanwezig is in je eigen organisatie.

Het adviseren over gedrag en over de inzet van instrumenten om wenselijk gedrag te stimuleren, is het domein van personeelsmanagers. De personeelsmanager of P&O-adviseur hoort in de discussie over het stimuleren van creativiteit daarom een centrale en zichtbare rol te spelen. De P&O'ers zijn immers de personen die adviseren over gedragsbeïnvloeding via activiteiten als beoordelen, belonen, training en opleiding, werving en selectie. De P&O'er kan zich een oordeel vormen in hoeverre het huidige instrumentarium creatief gedrag stimuleert dan wel remt. P&O kan op basis hiervan met voorstellen komen om het personeelsbeleid creativiteitsgerichter te maken.

Ik noem hier zeven kansen voor P&O'ers om bij te dragen aan de versterking van creativiteit in de organisatie.

1. P&O onderzoekt in hoeverre het personeelsbeleid creatief gedrag stimuleert dan wel ontmoedigt. Dat gaat men na voor elk onderdeel van het personeelsbeleid. Zo gaat P&O bijvoorbeeld na of toepassing van de huidige beoordelingscriteria creatief gedrag bevordert of juist tegenwerkt. Dat doet men onder meer ook voor de wijze van werven en selecteren, het loopbaanmanagement en het beleid gericht op training en opleiding. De rapportage met beleidsaanbevelingen bespreekt P&O met het management.
2. P&O neemt in het personeelstevredenheidsonderzoek de volgende vraag op: vindt u dat er momenteel op uw afdeling genoeg geluisterd wordt naar uw ideeën over verbetering en vernieuwing in het werk? Het antwoord op deze vraag bespreekt men met de leidinggevenden.
3. P&O bevordert dat medewerkers tijdelijk elders in het bedrijf gaan werken. De reden is niet alleen de ervaringsverrijking die hieruit voortvloeit maar ook de kruisbestuiving die het oplevert. P&O zorgt ervoor mensen die net van functie zijn gewisseld de eerste maanden elke maand een vragenlijst krijgen over wat hen opvalt op de nieuwe afdeling en of ze verbetermogelijkheden zien. Dat doet men ook met de medewerkers die net in de organisatie zijn komen werken. P&O bespreekt de antwoorden met leidinggevenden.
4. P&O beheert de database met de ideeën die in de organisatie zijn aangedragen. P&O zorgt ervoor dat deze database voor alle leidinggevenden zijn te raadplegen en men zorgt ook voor de recycling van bepaalde ideeën. P&O ontwikkelt een systeem van kengetallen om inzicht te krijgen in de kwaliteit van het ideeënmanagement.
5. P&O vraagt, namens de directie aan een steeds andere groep van medewerkers gedurende een maand een 'klimaatobservator' te zijn. Wat merken zij in en rond hun werk op aan tegenkrachten voor

innovatie en creativiteit? P&O verzamelt de gegevens en bespreekt de uitkomsten met de directie.

6. P&O organiseert in samenwerking met de betrokken leidinggevenden maandelijks een vrijdagmiddagbijeenkomst waar steeds andere projectteams de aanwezigen informeren over wat zij doen en waar ze tegenaan lopen.
7. P&O opent op het intranet een site met de naam "Krankzinnige ideeën voor ons bedrijf". Hier kunnen medewerkers, maar wellicht ook klanten, met de gekste ideeën komen.

Kansvraag

Veel P&O'er zien het bevorderen van innovatie en creativiteit niet als hun taak. Bovendien zijn ze vaak te druk met het oplossen van de dagelijkse problematiek om toe te komen aan deze activiteiten. Wat zou je kunnen doen om in je organisatie de P&O-adviseurs intensiever te betrekken in het creativiteitsbeleid?

Advies 17: 'Je hok uit!'

'Je hok uit!' is het krachtige advies aan personen waarvan je het sterke vermoeden hebt dan ze te veel in hun vertrouwde kader en hokjes blijven denken.

Zeg het tegen leidinggevenden, tegen werknemers en zeg het vooral ook tegen jezelf. Het is vooral op die momenten nodig wanneer er een nieuw alternatief, een nieuwe koers nodig is en je de indruk hebt dat men bij de nieuwe problemen teveel vanuit het bekende en het vertrouwde nadenkt over oplossingen en alternatieven. Zonder dat we het beseffen dreigen we als we langer bij een organisatie of afdeling werken op een eenvormige wijze te gaan denken.

De leidinggeven hebben het dan over het belang dat de 'neuzen één kant op staan'. Ze kunnen beter zeggen dat ze verlangen dat al het denken één kant op gericht moet zijn. Soms zal het zeker nodig zijn om iedereen op één lijn te krijgen. De vraag is echter of mensen dan nog van die lijn durven of willen afwijken als ze een verschil van inzicht hebben. Is de eenvormigheid, de routine in de wijze van denken over de organisatie, de doelstellingen, de klant en de toekomst zo groot dat men afwijkende meningen niet tolereert? Is het 'ship in, or ship out?'

Zonder het te beseffen zijn we dan in een hok terecht gekomen met een sterk eenzijdig zicht op de buitenwereld. We hebben onze mentale ruimte versmald en er is een hokjesgeest gaan heersen. Toch moeten en willen we innovatief en boeiend zijn voor de klant. Dat kan echter alleen maar als het ook mogelijk is om uit ons hok te komen en een dialoog aan te gaan hoe het ook anders kan.

'Je hok uit!' moet de *wake-up call* zijn voor mensen in je organisatie die alleen de regels zien, maar niet de mogelijkheden. 'Je hok uit!' is de krachtige oproep alert te zijn wanneer we teveel in een

kansverkennende discussie in ons vertrouwde denkhok blijven en geen nieuwe invalshoeken meer toelaten. Uit onwennigheid, onzekerheid of angst.

Je kunt echter wel 'Je hok uit!' roepen, maar dat zal weinig effect hebben op mensen die niet eens beseffen dat ze überhaupt op een eenvormige manier zijn gaan denken en kijken. Als je niet weet dat je in een hok zit, is het ook moeilijk om eruit te komen.

'Je hok uit!' zal ook weinig beweging teweeg brengen bij collega's voor wie de denkhokjes zo vertrouwd en comfortabel aanvoelen dat een gevraagde verandering in het denken alleen intense stress teweegbrengt. Het zijn vaak ook deze mensen die tegen nieuwe medewerkers vol met frisse ideeën roepen: 'Dat werkt bij ons toch niet.' Roep je dat maar vaak genoeg, dan droogt de ideeënstroom vanzelf op.

Soms is het pas na een crisis dat we ervaren dat buiten het hok kansen wachten. Wanneer mensen, soms gedwongen, hun loopbaankoers veranderen, gaat dat vaak gepaard met stress en onzekerheid. Het is niet alleen een wisseling van omgeving maar ook een mentale omslag. Achteraf terugkijkend blijkt het in vele gevallen het beste te zijn wat men heeft kunnen overkomen. Juist wanneer we het bekende verlaten ontstaan de kansen. Dus als we als organisatie of als persoon kansgericht willen zijn dan is de consequentie dat we de veilige haven vaak moeten verlaten.

Thomas van Aquino, middeleeuws filosoof en theoloog, deelde met ons reeds deze wijsheid: *Als het hoogste doel van een kapitein is om zijn schip te behouden, zou hij het altijd in de haven houden.* Dus voor de kapitein geldt: 'De haven uit!'

Willen we een creatieve organisatie zijn, dan zullen we met creativiteit naar wegen moeten zoeken om medewerkers en leidinggevenden vaker hun hok uit te brengen, ze te confronteren met hoe je anders kunt denken of kijken naar de klant, de markt, de organisatie, de processen, het werk, de eigen rol. Wie werknemers (en zichzelf) geregeld wil verleiden het hok uit te komen, zou de volgende activiteiten kunnen ondernemen.

- Organiseer enkele keren per jaar 'Je Hok Uit!'-sessies. Tijdens zo'n bijeenkomst is het team gericht op de verwerving van kansrijke ideeën door buiten de eigen kaders te denken. Je kunt bijvoorbeeld het team tijdschriften laten bestuderen die volstrekt niets met de business te maken hebben. Vraag of ze er kansen in ontdekken. De boodschap is duidelijk: we moeten ook in andere werelden dan de onze naar nieuwe ideeën zoeken. Je zou tijdens zo'n sessie personen die ooit bij de organisatie gewerkt hebben en nu elders werken, vragen een presentatie te geven over hun ervaringen. Juist omdat deze mensen je eigen organisatie ook goed kennen, zijn ze in staat op de opmerkelijke verschillen te wijzen. Deze presentaties kunnen mensen bewuster maken van de, vaak als vanzelfsprekend ervaren processen, regels en procedures in de eigen organisatie. Richt 'Je Hok Uit!'-sessies steeds weer anders in. Laat het verrassende sessies zijn waar medewerkers zich op verheugen.
- 'Uit je hok!' betekent ook letterlijk: ga uit je vertrouwde omgeving, je *comfort zone*, en zoek buiten de kansen. Organiseer een daarom 'je hok uit'-dagen. Tijdens deze dagen interviewen mensen van je afdeling of organisatieonderdeel een verscheidenheid van ondernemers, kunstenaars en professionals in een stad. Ze praten met deze mensen over wat hen inspireert, welke behoeften zij hebben en welke trends zij zien. Neem

genoeg tijd om de interviews achteraf te bespreken en de doorvertaling te maken naar kansen voor de eigen organisatie. Binnen KPMG is ooit zo'n kansverkenningstocht gemaakt. Een groot aantal adviseurs heeft gesproken met allerlei ondernemers in Amsterdam. Uit die gesprekken zijn kansen geformuleerd en dat heeft geleid tot de start van nieuwe activiteiten voor KPMG.

- Kinderen hebben nog een onbevangen blik. Ze zitten nog niet in een denkhok gevangen en kunnen ons verbazen met hun opmerkingen en vondsten. Ze wijzen ons daarmee onbewust op onze eigen beperkte verbeeldingskracht. Dat is de reden waarom bedrijven als Nokia en Vauxhall kinderen in hun bedrijf uitnodigen om ze mee te laten denken over nieuwe ontwerpen. Nodig eens de kinderen van de eigen medewerkers uit en laat ze met voorstellen komen om een probleem binnen het bedrijf op hun manier aan te pakken. Je zou ook met een middelbare school kunnen afspreken dat leerlingen in het kader van een project of vak het bedrijf mogen adviseren.
- Maak het, in overleg met de personeelsafdeling en managers van andere afdelingen, voor medewerkers mogelijk een tijd elkaars functie over te nemen. Zorg ervoor dat mensen hun leerervaringen systematisch opschrijven en met het team delen.

TIP

Soms is het goed het gewenste gedrag te visualiseren. Om vooruit te komen moet een schildpad zijn 'hok' (het rugschild) uitkomen en de nek uitsteken. Geef teams of personen die 'uit hun hok' zijn gekomen en een kans hebben ontdekt, een beeld van een schilpad.

Advies 18: Organiseer een ideeëntoernooi

Het organiseren van een ideeëntoernooi is een eenvoudige en spannende wijze om aan nieuwe ideeën te komen. Het brengt zowel fun als competitie in het spel. Dat zijn twee omstandigheden die een ideale context vormen voor creativiteit. Hierbij volgen ter inspiratie drie voorbeelden van ideeëntoernooien

Toyota organiseert jaarlijks een toernooi waarin medewerkers met een idee voor een nieuwe ontwerp of product kunnen komen. Soms komen uit het toernooi duizenden ideeën voort. De beloning voor de beste ideeën is een onderscheiding en de tentoonstelling ervan in Tokyo en Osaka.¹³ Zo was een recente vinding van een prijswinnend team een motorisch aangedreven paar schoenen die de drager kon besturen met zijn voet. Wellicht zal men dit idee nooit in productie nemen. Het resultaat is echter dat de verbeeldingskracht van medewerkers is geprikkeld en Toyota aan de wereld zich kan tonen als een creatief bedrijf.

Toyota ontvangt uit deze toernooien en uit hun uitgekiend systeem van ideeënmanagement een half miljoen ideeën per jaar van medewerkers voor verbetering en vernieuwing. Het gemiddelde aantal ideeën per medewerker per jaar bedraagt 50. Dat betekent dat, gemiddeld genomen, een Toyota-medewerker bereid is elke week een idee aan het bedrijf te schenken. Zelfs wanneer 99% van die ideeën afvallen, houdt Toyota elk jaar 5000 excellente ideeën over die kunnen resulteren in nieuwe concurrentiekracht.¹⁴

“Ideas Happen” is een gezamenlijke actie van Microsoft en Visa waarbij deze bedrijven jaarlijks een ideeëntoernooi organiseren onder personen tussen de 18 en 29 jaar. Zij kunnen met een winnend idee 25.000 dollar om het idee ook te realiseren. De deelnemers moeten een kort essay

schrijven en indien mogelijk een korte video waarin men het idee presenteert. Er zijn drie categorieën van ideeën: ondernemer, gemeenschap en zelfexpressie.

Siemens Oostenrijk organiseert sinds 2002 een ideeëntoernooi op internet met de naam "Spin the Globe". Hun gedachte is dat mensen die hun inventieve ideeën tot realiteit weten te brengen een belangrijke bijdragen leveren aan de toekomst. Mensen met goede ideeën noemen zij "Imagineers". Met hun beelden en gedachten willen zij immers de toekomst creëren. Op de website van Siemens presenteren in een *idea platform* de *imagineers* zich met hun goede ideeën. Deze Imagineers doen mee aan het toernooi. Vooral Siemens-medewerkers worden aangemoedigd mee te doen met de competitie. Siemens gebruikt hier dus de gemakkelijke kennisdeling van internet om een ideeëncompetitie te organiseren die ook aansluit bij het gewenste imago van een innovatief bedrijf. Bovendien kunnen onder de aangeleverde ideeën goede ideeën zitten die Siemens kan gebruiken.

Een andere mogelijkheid is om een beurs voor ideeën in een organisatie op te zetten. Vooral als het gaat om ideeën voor nieuwe activiteiten die geld gaan opbrengen, kunnen afdeling geld inzetten op die activiteiten. Het gaat erom een mix te vinden van spel, competitie en fun.

TP

Laat een spel maken dat projectleiders kunnen gebruiken om in de beginfase van een projecten tot nieuwe ideeën te komen. De vraag is: wat voor spel zou dit kunnen zijn?

Een kaartspel of een soort ideeënmonopoly bijvoorbeeld. Dat is niet eenvoudig om zelf te bedenken. Bovendien heb je hier gezien de drukte waarschijnlijk nauwelijks tijd voor. Organiseer daarom een ideeëntoernooi. De uit te zetten vraag is: wie heeft het beste ontwerp voor een spel waarmee we als bedrijf gemakkelijk nieuwe ideeën kunnen genereren in projecten? Je zult versteld staan van de oogst. De familie van medewerkers mogen ook meedenken. Dat verveelvoudigt het aantal breinen dat meedenkt.

Nog belangrijker is echter: het biedt hen de mogelijkheid hun betrokkenheid te tonen. De winnaar, of het winnende team, krijgt 10.000 euro om het spel verder te realiseren. Heb je eenmaal zo'n spel, vergeet dan niet het ook met de klanten te spelen.

Advies 19: Beloon creativiteit creatief

Het belonen van creativiteit is een kans om wenselijk creatief gedrag te versterken. Niet alleen bij de ontvanger van de waardering, maar ook bij de andere personen die ervan kennisnemen. Wees zeer matig met geldelijke beloningen. Het gevaar bestaat dat mensen dan ideeën indienen met het oog op de beloning. Als dat eenmaal de motivatie is, is de kans groot dat medewerkers met goede ideeën geen kennis meer willen delen, omdat ze bang zijn dat anderen het idee stelen en de beloning opstrijken. Wat je echter wilt is dat mensen hun creativiteit geven aan het bedrijf vanuit een betrokkenheid met het werk en niet om de beloning. De beloning is bedoeld als niet meer dan aanmoediging.

Beschouw een idee als een geschenk dat medewerkers aan het bedrijf geven. Met het ingediende idee zegt men eigenlijk: 'Ik heb er nog eens over nagedacht, waarom doen we het niet zo.' Als je een geschenk krijgt, dan betaal je er toch ook niet voor! Schaf daarom alle geldelijke beloningen voor ideeën af en beloon de ideeëndonors met wat de meeste ideeëndonors werkelijk appreciëren: erkenning voor hun bijdrage en zo mogelijk publieke erkenning als het een waardevol idee blijkt te zijn. Zorg wel dat alle ideeëndieners onafhankelijk van de waarde van hun idee een klein presentje krijgen.

Een van de mooiste geschenken die je terug kan geven aan medewerkers die met een winnend idee zijn gekomen is het betrekken van de persoon of het team bij de uitwerking van zijn of haar eigen idee. Als teamlid of als adviseur. Dit is echter niet altijd mogelijk. Als anderen het idee verder gaan uitwerken, blijf dan zorgvuldig de ideeëndonor noemen en erkennen.

Er zijn vele mogelijkheden om personen of teams die met een waardevol idee zijn gekomen langs andere weg te belonen. Ik noem hier enkele.

- Het geven van aandacht door het topmanagement. Te denken valt aan een lunch met een topmanager.
- Het geven van extra ideeëntijd. Bij elk idee met een bewezen waarde krijgt men voor dat jaar een aantal extra vrije nadenkdagen. Dat houdt natuurlijk ook een aanmoediging in van de ideeëngever om nog meer ideeën te bedenken.
- Publieke aandacht voor de ideeëngever in personeelsbladen.
- Het bieden van aantrekkelijke projecten of zelfs promotie aan medewerkers met uitzonderlijke ideeën.
- Lidmaatschap van een eliteclub binnen de organisatie van medewerkers die ideeën hebben aangeleverd met een uitzonderlijke hoge waarde. Zowel Toyota (de Goede Ideeën Club) als 3M (de Carlton Society) hebben zulke clubs.
- Personen die herhaaldelijk met goede ideeën komen laten interviewen om hun 'wijze van denken' expliciet te maken. Eventueel deze personen betrekken in de in-company 'creatief denken'-trainingen. Deze personen juist extra ideeëntijd geven.
- Ook de manager van de afdeling of het team dat met goede ideeën is gekomen hoort gewaardeerd te worden. In het IdeAAs in Action-programma van American Airlines krijgen leidinggevenden publieke waardering wanneer zij een waardevol idee hebben gesignaleerd en ondersteund. Verzin daarom een aparte waardering voor creatief leiderschap

TIP

Waarom zou je alleen geslaagde ideeën belonen. Vind ook manieren om mislukte ideeën te vieren (in plaats van te vierendelen).

Advies 20: Maak het spannend

Toen men Desi Desimone, de voormalige directeur van 3M, vroeg naar het geheim van hun innovatiekracht, was zijn antwoord simpel: 'Het stellen van steeds hogere doelen'. Juist de 'mission impossible' zet mensen op scherp en daagt hun creativiteit uit. Naarmate de kloof tussen wat bereikt moet worden en de huidige situatie groter is, neemt ook de creatieve spanning toe.

Het vraagt wel om inzicht en regie om de creatieve spanning die sterke ambities met zich meebrengen niet te laten omslaan in negatieve stress. Niet iedereen kan de spanning van een geformuleerd doel aan waarvan de eerste reactie van het team is: 'Dat lukt nooit!'.

Je zou jezelf dus kunnen afvragen: wat is een doel in mijn team of organisatie voor de komende periode dat hen gefocust en alert maakt, echter zonder dat sommigen al bij voorbaat gaan afhaken? En: hoe kan ik afhaakgedrag voorkomen? Afhaakgedrag is te voorkomen door duidelijk te maken dat het stellen van een ambitieus doel niet een soort spel is om kunstmatig creatieve spanning te brengen. Het uitdagende doel moet een afgeleide zijn van een krachtige visie. Wanneer mensen ervan overtuigd zijn dat de visie het waard is om hun kennis, creativiteit en betrokkenheid aan te bieden, zal de creatieve spanning die de visie (op de toekomst) met zich meebrengt, ook gemakkelijker geaccepteerd worden. De visie creëert het verlangen om de gewenste situatie te bereiken en genereert de spanning tussen het nu en de toekomst. Zoals ik eerder opmerkte is effectief creatief leiderschap daarom ook altijd visionair leiderschap.

Het inbrengen van creatieve spanning in een organisatie kan op vele fronten gebeuren.

Zo brengt het bedrijf Rubbermaid (huishoudelijke producten) creatieve spanning in de organisatie door rolwisseling. Een financieel manager krijgt

bijvoorbeeld een opdracht die normaal gesproken bij de marketing manager thuis hoort. Dat zet de financieel manager op scherp en verrijkt zijn ervaring.

Een topmanager bij een middelgroot communicatieadviesbureau verhoogt de creatieve spanning door zijn medewerkers aan te zetten tot het nemen van risico's: *Uit spanning komen weer nieuwe dingen voort. Zonder wrijving geen glans. Mensen die niet van hun plaats komen en die met beide benen op de grond blijven staan, komen niet ver. Je moet het risico durven nemen, je moet ondernemen en stappen durven zetten.*¹⁵

Creatief leiderschap betekent in dit verband mensen uitdagen en hen motiveren steeds weer te zoeken naar mogelijkheden het anders en beter te doen. In essentie stimuleer je een houding waarbij medewerkers niet gemakkelijk tevreden zijn met het bereikte kwaliteitsniveau of de behaalde prestaties. De gedachte is dan telkens: we hebben het gehaald, maar het kan eigenlijk nog beter. Het is de houding die atleten het goud heeft gebracht.

TIP

Een belangrijke bron voor een gematigde, creatieve spanning is de vraag: is er niet nog een betere oplossing? Wanneer men zich die vraag herhaaldelijk stelt, ontstaat een innerlijke drijfveer om steeds weer verder te gaan. Moedig het stellen van deze vraag aan. Het hoeft niet te leiden tot een voortdurende ontevredenheid met wat men bereikt. Elk bereikt succes is te vieren. De permanente zoektocht naar kansen voor verbetering en vernieuwing houdt het werk en het leven echter wel opwindend en creatief.

Advies 21: Communiceer de wederzijdse verwachtingen

Wanneer je ontevreden bent over de mate waarin medewerkers in de organisatie hun creativiteit in hun werk inzetten, kan het zijn dat de verwachtingen hierover onduidelijk zijn. Verwachtingen ten aanzien van het gedrag en de prestaties communiceren leidinggevenden op verschillende momenten. Zoals tijdens een werkoverleg of een functioneringsgesprek. Ook medewerkers verwoorden dan hun verwachtingen van de organisatie. Is er echter bij een creatieve organisatie een rode lijn te vinden in de verwachtingen rond werkgedrag en prestaties die men op verschillende plekken in de organisatie communiceert?

Wanneer een organisatie een creatieve organisatie wil zijn waar op elke afdeling in een organisatie mensen ook hun creativiteit inzetten om doelen te bereiken, is het zaak om deze verwachtingen helder te communiceren. Daar staat tegenover dat duidelijk moet zijn wat dan medewerkers op hun beurt kunnen verwachten van de organisatie.

Hier volgt een voorbeeld van een aantal wederzijdse verwachtingen die passen bij een creatieve organisatie.

- Door de snelle veranderingen die wij als organisatie in onze omgeving ervaren, ontstaat de noodzaak tot snelle aanpassing en permanente innovatie. Dit zal zich naar werknemers toe worden vertaald in nieuwe noodzakelijke kennis en vaardigheden. Wij verwachten dat onze werknemers op alle niveaus de mogelijke kloof tussen hun huidige competenties en de noodzakelijke competenties steeds weer snel kunnen en willen dichten. Dat is hun eigen verantwoordelijkheid, waarbij het bedrijf echter alle mogelijke faciliteiten zal bieden om op het vereiste niveau te komen. Het gaat dan om het aanbieden van onder meer mogelijkheden tot self-assessment, coaching en training.

Werknemers mogen van het management verwachten dat ze tijdig informatie verschaft over de te verwerven nieuwe kennis en vaardigheden.

- Het management zal samen met werknemers zoeken naar de best mogelijke afstemming tussen enerzijds de doelstellingen van de organisatie of het organisatieonderdeel en anderzijds de doelstellingen, wensen en ambities van werknemers. Het management zal werknemers ondersteunen om de eigen ambities, creativiteit en talenten te kunnen ontdekken en te kunnen realiseren. Het is echter de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf om, als ondernemer van de eigen loopbaan, de kansen te benutten die het bedrijf zal bieden.
- Het bedrijf heeft alle inzet, betrokkenheid en creativiteit van managers en werknemers nodig om concurrerend en vitaal te blijven. Hiertoe zullen wij een cultuur in het bedrijf bevorderen die uitnodigt om met nieuwe ideeën te komen en waarin werknemers zoveel mogelijk ruimte krijgen om met eigen initiatieven te komen en verbeteringen door te voeren. Wij zullen werknemers ook mede beoordelen op het hier bedoelde interne ondernemerschap. Van managers verwachten wij dat zij werknemers hiervoor de benodigde tijd, ruimte en waardering geven.
- De organisatie verwacht dat elke medewerker meedenkt over mogelijkheden de organisatie succesvol te laten zijn en met ideeën komt over verbetering en vernieuwing. De organisatie verwacht dat ideeën over verbetering en vernieuwing in de eerste plaats betrekking hebben op de eigen werkomgeving, maar er is ook de verwachting dat medewerkers over de gehele organisatie en haar klanten zullen nadenken. De medewerker mag verwachten goed te worden geïnformeerd over waar het met de organisatie, en daarbinnen met de eigen afdeling, heengaat en aan wat voor soort ideeën daarom behoefte is. Werknemers

mogen verder verwachten dat de organisatie aandacht toont voor de ontwikkeling van hun kennis en creativiteit en faciliteiten zal bieden om hun creatieve vermogens verder te verbreden en te verdiepen. Verder kunnen zij erop rekenen dat hun ideeën aandacht krijgen en dat zij om deze ideeën worden gewaardeerd, zelfs als het idee niet direct bruikbaar is.

- Wanneer werknemers, ongeacht of zij een vast of tijdelijk contract hebben, het bedrijf verlaten om verder aan hun talenten te werken, zullen wij hen zoveel mogelijk ondersteunen in het vinden van nieuwe kansen en het ondernemen met hun creativiteit. Wij zullen hen voorts helpen de ervaring die zij in het bedrijf hebben opgedaan, inzichtelijk te maken voor mogelijke volgende werkgevers.

TIP

Stel zelf een aantal wederzijdse verwachtingen waarvan je alle leidinggevenden zou willen overtuigen om ze als leidraad te gebruiken in hun leiderschap. Zoek wegen om een brede dialoog hierover aan te gaan met leidinggevenden, medewerkers en de ondernemingsraad teneinde te komen tot een aantal verwachting waar deze partijen zich in kunnen vinden. Zoek daarna met creativiteit naar verschillende kanalen waarlangs deze verwachtingen zijn te communiceren.

Advies 22: Breng in de organisatie een dialoog over creativiteit op gang

De volgende vragen zetten aan tot nadenken over creativiteit in je organisatie. De antwoorden vormen het startpunt voor een dialoog die kan leiden tot ontwikkeling van nieuw beleid gericht op creativiteit dan wel tot verbetering van de bestaande maatregelen.

De vragen zou je kunnen verdelen onder enkele collega's. Die gaan op zoek naar de antwoorden en komen daarna samen om ze te bespreken.

A. Focus

- Staat creativiteit in de missie van de organisatie?
- Staat creativiteit in bepaalde doelstellingen van de organisatie geformuleerd?
- Komt het woord creativiteit geregeld in beleidsnotities voor?
- Is er in de onderneming een visie en strategie voor de (nabije) toekomst? Zo ja, wat kan de rol van creativiteit zijn bij de realisering van die visie en strategie?
- Bestaat er inzicht in hoe innovatief en creatief de organisatie is ten opzichte van vergelijkbare organisaties in de sector?

B. Creativiteitsstimulerend klimaat:

B1. Leiderschap

- Wat zijn de aannames van het (top)management over de creatieve vermogens van bepaalde afdelingen of bepaalde categorieën medewerkers? Zijn deze aannames terecht? Wat zijn de eigen aannames hierover?
- In hoeverre staat het (top)management open voor nieuwe initiatieven en ideeën?
- Mogen medewerkers die intens overtuigd zijn van de waarde van hun idee voor de organisatie, maar overal op weerstand stuiten,

een afspraak met een directielid maken? Zo ja, is deze mogelijkheid aan hun gecommuniceerd?

- Ondersteunt of beschermt de directie momenteel projecten ter realisering van waardevolle ideeën?
- Is er financiële ruimte voor de uitwerking van kansrijke ideeën die niet direct op korte termijn rendement bieden?
- Wat is de grootste barrière voor creativiteit in de organisatie? Welke actie is nodig om deze belemmeringen weg te nemen? Wat kan het management daar zelf toe bijdragen?
- Wanneer was het voor het laatst dat er in de organisatie een creatief succes met een grote groep medewerkers is gevierd?

B2. Diversiteit

- Hoe tolerant is het management ten opzichte van afwijkende meningen in de organisatie?
- Is de werving en selectie erop gericht meer diversiteit of juist meer homogeniteit in het personeelsbestand te creëren?
- Is het bekend waarom mensen de organisatie verlaten? Zijn er onder de vertrekredenen van medewerkers ook factoren die gerelateerd zijn aan het gebrek aan diversiteit in de cultuur van de organisatie?

B3. Kennisdeling en kruisbestuiving

- Bestaat er tevredenheid over de informatie-uitwisseling tussen management, werknemers en teams uit verschillende delen van het bedrijf? Wat zijn mogelijke belemmeringen? Hoe zijn deze belemmeringen weg te nemen?
- Zijn er multidisciplinaire teams in de organisatie actief?
- Zijn er vergaderingen met externe partijen, zoals andere bedrijven, klanten, leveranciers, om nieuwe ideeën voor verbetering of vernieuwing te bedenken of uit te werken?

- Hoeveel procent van de werknemers komt tijdens werktijd zelden of nooit in contact met klanten of andere externe groepen? Hoe zijn deze medewerkers wel regelmatig in contact te brengen met klanten?
- Wat is te leren van organisaties die algemeen bekend staan als uiterste creatief?

B4. Tijd voor creativiteit

- Krijgen medewerkers voldoende tijd om nieuwe en waardevolle ideeën uit te werken? Zo ja, geldt dat voor alle medewerkers?
- Zijn er in het afgelopen jaar werkconferenties of andere specifieke bijeenkomsten geweest met het doel te praten over creativiteit en innovatie?
- Zijn er in het afgelopen jaar werkconferenties of andere specifieke bijeenkomsten geweest met het doel ideeën te genereren en/of te delen?

B5. Uitdagende doelen

- Is het gebruikelijk in de organisatie om zeer ambitieuze doelen te stellen die de creativiteit prikkelen?
- Is het in de organisatie mogelijk dat medewerkers of teams van medewerkers hun eigen doelen stellen?
- Ondervinden medewerkers voldoende uitdaging in hun werk ondervinden?
- Komen in de (jaarlijkse) taakafspraken met medewerkers begrippen als innovatie en creativiteit aan de orde?

B6. Tolerantie voor mislukking

- Draagt het topmanagement een visie uit over risico's nemen of durven mislukken?

- Wat is de algemene houding van leidinggevendenden ten opzichte van mislukking?
- In hoeverre is het beoordelingsstelsel in de organisatie tolerant voor gemaakte fouten, of mislukte projecten?
- Is het management zich bewust van de leerwaarde van falen?
- Komen de leerervaringen uit mislukkingen in een database, waar anderen van kunnen profiteren?

C. Creatieve denkvaardigheden

- In hoeverre beheersen managers en/of werknemers elementaire creativiteitstechnieken, zoals brainstorming? Past men die ook toe? Met welke frequentie?
- Hoeveel werknemers hebben dit jaar creativiteitstrainingen gevolgd? Waren dit vooral werknemers uit de hogere categorieën? Zo ja, waarom voornamelijk uit die categorie?
- Bestaan er bepaalde ruimtes in de organisatie die specifiek bedoeld zijn voor creativiteitsessies en die daar ook op zijn ingericht?
- Zijn er voor medewerkers boeken, video's of cd-roms over creativiteit en innovatie beschikbaar in de organisatie?
- In hoeverre heeft mobiliteit in de organisatie ook tot doel om werknemers met nieuwe perspectieven te laten kennismaken?
- Wat zijn de twee belangrijkste personele maatregelen die zijn te nemen om creativiteit van werknemers op een hoger peil te brengen?

D. Ideeënmanagement

D1. Vangen van ideeën

- Zijn er in de organisatie methoden in gebruik om ideeën op te sporen? Gebruiken alleen bepaalde categorieën medewerkers deze methoden?
- Zijn leidinggevenden actief betrokken in het signaleren van ideeën?

D2. Beheer en selectie van ideeën

- Heeft de organisatie een database waarin ideeën (ook de momenteel niet waardevolle) worden bewaard? Wie heeft toegang tot die database? Waarom hebben alleen die groepen toegang?
- Is het in de organisatie gemakkelijk om juist om een goed idee tot uitvoering te brengen? Waaraan is dat te merken?
- Hoeveel nieuwe ideeën zijn er de organisatie het afgelopen jaar naar voren gebracht? Hoeveel van die ideeën zijn als waardevol getypeerd? Hoe zijn deze waardevolle ideeën verder in behandeling genomen?
- Wat is de doorlooptijd in het selectieproces van ideeën?
- Krijgen medewerkers die ideeën indienen voldoende informatie over de voortgang van de behandeling van hun idee?

D3. Waardering van ideeën

- Hoe krijgen werknemers die met nieuwe ideeën komen waardering?
- Wie geeft medewerkers deze waardering? Hoe snel na het indienen van het idee gebeurt dat?
- Ligt de nadruk op materiële waardering (geld, cadeaus), immateriële waardering (schouderklopje, betrokkenheid bij uitvoering) of een combinatie van beide? Wat zijn de motieven voor de keuze van een bepaalde vorm van waardering?

- Is er sprake van openlijke, voor velen zichtbare, waardering die medewerkers ontvangen die een goed idee hebben ingediend?
- Hebben de creatieve prestaties van werknemers ook invloed op hun formele periodieke beoordelingen?

D4. Implementatie van ideeën

- Welk percentage van de ideeën die men in de organisatie vangt heeft geleid tot concrete acties, of verbeteringen of innovaties? Wat zijn de twee belangrijkste maatregelen die de organisatie zou kunnen nemen om dit percentage te verhogen?
- Is het in de organisatie bekend waarom sommige projecten rond de realisering van waardevolle ideeën mislukken of juist een groot succes zijn? Is deze kennis wijdverspreid in de organisatie?

TIP

Haal uit bovenstaande vragenreeks vijf vragen die je periodiek aan een grote groep van medewerkers wilt stellen. Het gaat om vijf vragen die belangrijke informatie opleveren over de stand van zaken rond creativiteit in de organisatie. Het is een soort creativiteitsmonitor.

Mail deze vragen periodiek en spreek af dat iedereen binnen 24 uur een antwoord geeft. Koppel de geaggregeerde resultaten terug.

Advies 23: Wees matig met rekruteren van binnenuit

Rekruteren van binnenuit heeft diverse voordelen. Je kunt medewerkers perspectief op doorgroei bieden. Daarnaast ken je de sollicitant al en je hebt dus informatie vooraf over kennis, vaardigheden en werkgedrag. Je bespaart daarmee ook wervings- en selectiekosten. Voorts maak je de organisatie meer onafhankelijk van eventuele tekorten op de arbeidsmarkt en is de personeelsvoorziening ook beter te plannen,

Ondanks deze voordelen kleeft er vanuit het standpunt van creatief leiderschap enkele forse nadelen aan intensief interne rekruteren. Organisaties die sterk leunen op het kweken van de eigen talenten lopen het risico dat er een monocultuur ontstaat. De interne kandidaten zijn goed gekneed in de cultuur. Ze kennen de procedures, de regels, de normen, het beleid, de wijze van kijken naar de organisatie, naar de klanten en naar de toekomst. Op grond daarvan maakt men ook promotie, waardoor er een soort van klonen ontstaat. Door het ontbreken van vers bloed in deze gesloten organisaties komen er ook te weinig mensen binnen met nieuwe perspectieven. Het kan daardoor ontbreken aan voldoende andersdenkenden. Er is te weinig mentale ruimte aanwezig zijn om af te wijken van de heersende opvattingen, de routinereacties en de ingeslepen handelwijzen.

Voor een atmosfeer waarin creativiteit en kansrijke ideeën kunnen opbloeien is juist openheid nodig, waarin ook nieuw talent de organisatie binnenkomt met nieuwe ideeën en invalshoeken. Uit de botsing en schuring van de gedachten en gezichtspunten van de 'oude garde' kunnen juist nieuwe, waardevolle combinaties van ideeën ontstaan.

Zo'n klimaat is alleen open te breken door het binnenhalen van 'vers bloed'. Nieuwe medewerkers die ook nieuwe kennis en denkstijlen binnenbrengen.

Mocht het interne rekruteringsbeleid niet te wijzigen zijn, dan is een andere mogelijkheid om te eenvormig denken tegen te gaan, het functioneel mobiel houden van medewerkers. Door het rouleren van medewerkers langs verschillende functies en projecten zorgt men er niet alleen voor dat mensen meer begrijpen van het bedrijf en ook werken aan breed inzetbare competenties. Het belangrijke effect is ook dat medewerkers bekend raken met de perspectieven vanuit andere posities in de organisatie. Door te 'reizen' in de organisatie verbreedt en verrijkt men het eigen denken en kijken

TIP

Zorg ervoor dat sollicitanten gedurende de eerste drie maanden elke maand een formulier invullen die hun ervaringen registreert. De volgende vragen zijn in ieder geval belangrijk.

- Wat merk je in onze organisatie op waarover je positief dan wel negatief verbaast?
- Welke verbetermogelijkheden zie je?

Advies 24: Formeer kansteams

De hoge werkdruk en de gerichtheid op korte termijnresultaten kan in organisaties tot gevolg hebben dat kansrijke ideeën te lang blijven liggen. Die situatie moet je zien te voorkomen. Als je maar lang genoeg wacht, is het idee niet meer relevant en is de kans verkeken. Het leidt ook tot frustratie bij de personen die het idee hebben ingebracht. Zij nemen waar: het management heeft hun idee als kansrijk bestempeld maar doet er vervolgens niets mee.

Voorals kansrijke ideeën die niet direct zijn te realiseren, vallen vaak ten prooi aan uitstelgedrag. Het gaat hier dus niet om ideeën over kleine, direct in te voeren, verbeterstapjes. Het betreft ideeën die grotere kansen bevatten om bijvoorbeeld een proces geheel anders in te richten, of een nieuwe dienst aan de klant aan te bieden.

Zulke ideeën vragen om een investering van tijd, menskracht en middelen om ze verder te kunnen onderzoeken, te polijsten, risico's in te schatten en uit te testen. Voor zulke ideeën bestaat er een groot risico dat men ze belangrijk vindt maar niet urgent. Kortom, dan verdringt de dagelijkse drukte de aandacht die deze ideeën horen te hebben. Het zijn deze impactvolle ideeën die in combinatie met de kleinere verbeterideeën de organisatie een duurzame innovatiekracht kunnen bieden.

Een doeltreffende methode om ervoor te zorgen dat deze ideeën aandacht krijgen is het formeren van wat ik een kansteam noem. Een kansteam is een groep medewerkers die naast hun reguliere werk ook deel uitmaken van een team dat zich richt op het pakken van de kans die een idee biedt. Zij nemen het gehele traject voor hun rekening. Van het verder polijsten van het idee tot aan de realisering. Het kan zijn dat enkele kansteamleden ook de bedenkers van het idee zijn. Als de

meeste waardevolle erkenning van hun creativiteit mogen zij meewerken om het idee te realiseren.

De stappen die het kansteam neemt, als het gaat om een idee dat uit vele ideeën is geselecteerd voor verdere behandeling, zijn doorgaans de volgende. We nemen hier de introductie van een nieuwe dienst als voorbeeld:

- Het team krijgt beperkte tijd en middelen om de 'business case' op te stellen. Een business case is een uitgewerkte omschrijving van, in dit geval, de nieuwe dienst, de positie in de markt en de ingeschatte financiële opbrengsten die de dienst het product in de tijd zal opleveren. Voorts geeft de business case ook de vervolgstappen weer om het product verder te realiseren.
- Het team presenteert de business case aan het management. Op basis hiervan geeft het management groen licht of geeft het opdracht het idee niet verder te brengen.
- Wanneer het groen licht is gegeven, komt men in de fase van de realisering van de nieuwe dienst. Ook in dit traject zijn er duidelijke kaders: een beperkte tijd en beperkte middelen. Hiermee vergroot je de creatieve uitdaging voor het team en waarborg je een snelle realisatie.
- Het kansteam houdt zich ook bezig met het eventuele uittesten van de dienst in een beperkt marktonderdeel, het ontwikkelen van een marketing- en verkoopstrategie, de introductie van de dienst op de markt.

Wat is het creatief leiderschap dat bij deze vorm van innovatie hoort?

- Formeer een kansteam met maximaal 6 personen. Het team kan er nog altijd tijdelijke expertise erbij halen. Wanneer je de groep klein houdt, vergroot je de kans dat ook alle teamleden intens

betrokken blijven en zich eigenaar voelen van het idee. Alle teamleden moeten het gevoel hebben dat het idee hun 'baby' is.

- Bij het formeren van een kansteam is het belangrijk dat je die mensen erin vraagt die met elkaar voldoende diversiteit vormen. In sommige teams moet je mensen hebben die elkaar kennen, zich saamhorig voelen en weinig discussie met elkaar hebben. Die situatie moet je vermijden in een kansteam. Daar moet je juist een menselijke chemie nastreven waar verschil van mening, inzicht en visie geregeld voorkomen. Dat vergt teamleden met een diversiteit naar functies, ervaring en vooral naar wijze van denken. Zet niet alleen mensen in het team die analytisch en in processtapjes willen denken en handelen. Ook een team met alleen mensen die steeds weer een ander invalshoek kiezen of die alles vanuit het geheel willen overzien, werkt niet optimaal voor dit doel. Overlaad het team overigens ook weer niet met een te grote diversiteit. Uit onderzoek blijkt dat er dan inderdaad veel ideeën op tafel komen, maar in de fase van het vinden van oplossingen kan men juist te veel tijd aan discussie verliezen door de overload aan ideeën en informatie.¹⁶
- Voorts heb je een team nodig waarbij de teamleden openstaan voor elkaars kennis en ideeën. Een team waarin een of meer leden op basis van hun grote ervaring of deskundigheid met de materie al snel een dominante rol innemen, zal de creativiteit en spontaniteit van andere blokkeren.
- Zorg ervoor dat het kansteam een sponsor heeft op directieniveau. Dat geeft het team een gevoel met de voor de organisatiebelangrijke zaken bezig te zijn. Voorts biedt de beschermende hand van een directielid een steun wanneer directe leidinggevendenden van de teamleden bezwaar gaan maken tegen de tijdsinvestering. Een goede sponsor zorgt ervoor dat het team

voldoende ondersteuning en ruimte ervaart voor hun intern ondernemerschap.

- Wanneer meerdere kansteams aan het werk zijn, zorg dan voor een optimale kennisdeling tussen deze teams. Laat ze aan elkaar over hun voortgang presenteren, de fouten delen en ook de kleine voortgangssuccessen vieren. Wanneer meerdere teams aan het werk zijn is het aan te bevelen een coördinator aan te stellen die hiervoor zorgdraagt.
- Soms hebben deze teams, vooral in de eerste fasen, coaching nodig. Een goede coach is een coach die vooral vragen aan het team stelt, die hen aanzet tot een nieuw kansrijk perspectief.
- Het kansteam werkt onder tijdsdruk, met beperkte middelen en duidelijke deadlines. Die condities brengt een creatieve spanning in het project wat de deelnemers alert en creatief maakt.
- Wees tolerant in het geval van falen. Vernieuwen brengt altijd risico's met zich mee. Wanneer een team na presentatie van de business case groen licht krijgt van het management en er ondanks de volle inzet er niet in slaagt er een succes van te maken, dan genereert dit proces waardevolle feedback. Het mislukken is een noodzakelijke stap op weg naar succes. Er is geen sprake van verlies, maar winst in het leren. Als dit het perspectief zullen teamleden zich ten volle inzetten, maar in een ontspannen en veilige atmosfeer.
- Zorg ervoor dat er ruim voldoende erkenning en waardering is voor de deelname en de prestaties van het kansteam. Beloon het team en niet de individuele personen. Het is immers niet te zeggen wie precies op welk moment het meest heeft bijgedragen.

Met het formeren van kansteams waarborg je dat in ieder geval een aantal mensen in de organisatie, ondanks alle drukte, hun creativiteit inzetten voor innovatiegerichte taken. Zorg ervoor dat bij de eerste

ronde van kansteams die aan het werk zijn, breed in de organisatie bekend is wat de behaalde successen zijn. Je wilt immers dat ook de volgende rondes genoeg animo bestaat om aan kansteams mee te werken. Zorg ervoor dat het eerstelijnsmanagement mensen niet ontmoedigt om aan kansteams deel te nemen omdat ze geen capaciteit op hun afdeling willen verliezen. Het is daarom ook belangrijk dat de directie herhaaldelijk communiceert dat kansteams direct onder hen vallen en niet onder een stafafdeling. Dat maakt leidinggevendend duidelijk dat ze gegadigden voor kansteams de ruimte moeten bieden. Voor medewerkers is het boeiend om in kansteam plaats te nemen. Ze werken aan een spannend project, ze leren er andere collega's kennen en deelname aan innovatieproject heeft ook zijn waarde voor vermelding op het curriculum vitae.

Wanneer regelmatig kansteams aan het werk zijn en vele medewerkers geproefd te hebben van de creatieve atmosfeer binnen zo'n project, kan dit de cultuur binnen een organisatie positief beïnvloeden. Mensen die in een kansteam gewerkt hebben namelijk geproefd van een groepsatmosfeer met de volgende kenmerken:

- Er is een ambitieus doel geformuleerd.
- Alle teamleden voelen zich verantwoordelijk voor de voortgang in het project. Er is duidelijk motivatie om te winnen.
- Vanuit het management bestaat er aandacht voor hun functioneren en de te leveren prestaties.
- Teamleden durven te experimenteren met nieuwe oplossingen en invalshoeken omdat er een veilige atmosfeer aanwezig is. Men is niet bang om te mislukken. Dat geeft ook energie en doorzettingsvermogen wanneer het als team tegenzit.
- In het team vindt vaak discussie plaats. Wat overheerst is echter respect voor elkaars verschillen in ervaring, expertise en achtergronden.

- Het team staat open voor leerervaringen. Voor leren van elkaar, van andere teams, van expertise van buitenaf en van de fouten die zijn gemaakt.
- de mindset van de groep is kansgericht.

Wanneer teamleden in een kansteam zo'n vernieuwingsgerichte atmosfeer hebben meegemaakt, is de kans groot dat zij deze cultuur ook in andere projecten zullen bevorderen. Er gaat dus een olievlekwerking uit van deze kansteams. Het formeren van kansteams is daarom een effectieve strategie om langs geleidelijke weg de cultuur in een organisatie kansgerichter en innovatiever te maken

Daarom is het goed om veel mensen de gelegenheid te geven in een kansteam te werken. Voor de formatie van een groot aantal kansteams kun je bij de implementatie van de kleinere verbeterideeën ook kansteams formeren met dezelfde opzet.

De ideale situatie is als de gehele organisatie als één groot kansteam fungeert: wel gewoon bezig met de dagelijkse processen, maar ook tijd nemend voor gerichte acties ter verbetering en vernieuwing. Creativiteit en innovatie zijn daarmee activiteiten die men organisatiebreed beoefent en niet alleen in specifieke afdelingen.

Het opzetten en coachen van kansteams is een essentiële taak in het creatief leiderschap. Je creëert er niet meer volgers mee, maar meer *leiders* in het innovatieproces. Dat is ook de essentie van creatief leiderschap: mensen de ruimte en de gelegenheid bieden om met hun creativiteit zelf initiatieven te ontplooiën in het belang van de organisatie en in hun eigen belang.

TIP

Zorg voor een goed systeem voor de monitoring van kansteams opdat je leert van zowel de kansteams die succes hebben als van de team die er niet in slagen hun doelen te bereiken.

Advies 25: Maak creativiteit zichtbaar

Wil je een creatieve organisatie zijn? Zeg daar maar nee op. Het is alsof je aan de leiding van een organisatie vraagt: wil je klanten blijven boeien met je diensten en producten? Iedereen wil dat graag.

Als men creativiteit belangrijk vindt, is het zaak om creativiteit ook als issue op de agenda te zetten en de uitkomsten van creatieve processen zichtbaar te maken. Hiermee verkrijgt het management inzicht in de stand van zaken en in de mogelijke kloof tussen de huidige en de gewenste creatieve resultaten.

Voorts kun je hiermee de successen beter in beeld brengen, ze vieren en intern communiceren. Ook in de externe communicatie hebben creatieve successen immers een belangrijke waarde. Klanten zullen wellicht niet direct geïnteresseerd zijn of het bedrijf dat hun producten en diensten levert creatief is. Wanneer het bedrijf echter duidelijk maakt dat men voortdurend zoekt naar ideeën die de dienstverlening verbeteren, zal dit de klanten interesseren.

Wanneer een organisatie in personeelsadvertenties (op een creatieve manier) benadrukt mensen de ruimte te geven voor creativiteit, zal dit de aandacht krijgen. Heb je ooit een personeelsadvertentie gelezen waarin staat dat het bedrijf standaard aan elke nieuwe medewerker een cursus creatief denken aanbiedt? Een cursus die helpt, zo lees je in de advertentie, om zowel op het werk als privé nieuwe kansen te ontdekken. Ik heb nog nooit zo'n personeelsadvertentie gezien. Een bedrijf kan zich er echter mee onderscheiden. Het geeft aan dat men creatief denken zo belangrijk vindt dat men iedereen erin traint.

Hierbij een aantal ideeën om creativiteit meer zichtbaarheid te geven in de organisatie:

- Betrek de mogelijke creatieve successen die in de organisatie zijn bereikt ook in presentaties aan klanten.
- Een interne creativiteitscursus bij General Electric resulteerde in een 60% stijging van het aantal concepten met een patentwaarde.¹⁷ Bestaat er in je eigen organisatie inzicht in de resultaten van creativiteitscursussen? Tracht die effecten te meten en communiceer deze.
- Op dit moment staat creativiteit en innovatie sterk in de aandacht. Dat is geen hype. Creativiteit en innovatie hebben altijd voor voortgang, groei en doorbraken gezorgd. Het krijgt momenteel veel aandacht omdat men het ziet als belangrijke middelen om de (nationale) concurrentiepositie te verstevigen.¹⁸ Profiteer van deze aandacht door juist nu campagnes te starten die creativiteit benadrukken.
- Geef elke afdeling een ideeënmeter die men zichtbaar kan plaatsen. De ideeënmeter geeft aan hoeveel ideeën men dit jaar aan het bedrijf heeft gegeven.
- Voeg in het jaarverslag een apart hoofdstuk 'Creatief kapitaal' toe. Vermeld daarin hoeveel ideeën in de organisatie naar voren zijn gebracht, wat ermee gedaan en zo mogelijk, wat het heeft opgeleverd. Vermeld verder ook wat de organisatie heeft gedaan om het creatief kapitaal te laten groeien. Campina publiceert een ideeënjaarverslag. Zij vermeldt hierin dat ze jaarlijks 1,3 miljoen verdient dankzij de ideeën die door medewerkers zijn bedacht.
- Maak een apart blad 'Innovatie & Creativiteit' dat bijvoorbeeld twee keer per jaar verschijnt. Het blad opent steevast met een column geschreven door een directielid, om aan te geven dat de bevordering van innovatie en creativiteit een prioriteit van de directie is. Het directielid geeft hierin ook aan wat voor ideeën de komende periode behoefte is. In het blad lees je welke innovatieteams momenteel aan het werk zijn en er zijn interviews

met enkele teamleden. Je leest over de ideeën die in de afgelopen periode zijn gerealiseerd en over de stand van zaken met het totaal aantal ideeën per categorie tot nu toe. Het blad informeert verder over nieuwe feiten en onderzoeken rond creativiteit. Er zijn besprekingen van boeken over creativiteit en men vermeldt het aanbod van de interne cursussen rond innovatie en creativiteit. Voorts is er elk nummer een beschrijving van een creatieve organisatie uit een geheel andere branche waar van te leren is. Vergeet niet dit blad ruim onder de klanten te verspreiden.

- Houd jaarlijks een ideeënmarkt waar afdelingen in marktkramen hun ideeën tonen aan het bedrijf. Je kunt er ook boeken, software en gadgets kopen op het gebied van creativiteit en er zijn mogelijkheden om korte workshops te volgen.
- Wanneer je organisatie beschikt over een intranet: maak een intranetsite over innovatie en creativiteit met allerlei praktische informatie over innovatie en creativiteit. Via deze intranetsite kun je ook een virtuele discussie met anderen voeren over bepaalde innovatiethema's en hierover kennisdelen. Deze groepen kunnen uitgroeien tot krachtige 'communities' waar kennis en ideeën rijkelijk vloeien.
- Gebruik de website van het bedrijf om te communiceren over het beleid ten aanzien van innovatie en creativiteit. Geef bezoekers van de website de mogelijkheid om ideeën aan te brengen of geef zelf elke maand een aantal ideeën weg.
- Zet in de aankomsthal van je organisatie een groot computerscherm met enkele gegevens over het creativiteitsbeleid van de organisatie, zoals het aantal ideeën voor verbetering en vernieuwing dat dit jaar voren is gebracht. Dat geeft aan bezoekers het signaal: in deze organisatie oogst men de creativiteit.

TIP

Hierboven is een aantal voorbeelden genoemd om creativiteit van de organisatie zichtbaarder te maken en ook aan te jagen. Er zijn echter nog veel meer voorbeelden te noemen en te bedenken. Het gaat erom de paar activiteiten te ondernemen waar je snel animo voor kunt krijgen in de organisatie. Vraag het de medewerkers zelf om hierover met ideeën te komen. We ondersteunen gemakkelijker voorstellen die we zelf hebben bedacht.

Advies 26. Laat ideeën niet te lang liggen

De kracht van een naar voren gebracht idee is ook afhankelijk van de timing. De Franse schrijver en dichter Victor Hugo heeft hierover de befaamde uitspraak gedaan: *Sterker dan alle legers ter wereld is een idee wiens tijd is gekomen*. Dat kan ook het geval zijn met bepaalde ideeën die men momenteel in je organisatie naar voren brengt. Het kunnen ideeën waar een grote kracht voor verbetering of vernieuwing van uit kan gaan. Het is wel belangrijk ze niet te lang te laten liggen, want dan verliezen ze wellicht hun kracht. Nog afgezien van de frustratie bij de ideeëndonor.

Wellicht tonen ze zich nog niet als edelstenen omdat er nog een intensief polijstingsproces moet volgen. Daarom is het belangrijk ideeën zorgvuldig te selecteren en verder te verrijken. Dit boek is niet de plaats om diep in te gaan op de methoden en technieken voor ideeënmanagement.¹⁹ Ik noem hier de vragen die leidend zijn voor de verdere polijsting van ideeën.

De eerste belangrijke vraag is of het idee bijdraagt aan het beoogde doel? De tweede belangrijke vraag is of het idee snel is te realiseren. Op basis van de antwoorden zijn verschillende situaties mogelijk. Ideeën die niet bijdragen aan het beoogde doel behoeven, onafhankelijk van hun implementatiesnelheid, momenteel geen aandacht. Ze kunnen de database voor geparkeerde ideeën ingaan. Zorg ervoor dat de gegevens in deze database gemakkelijk zijn te ontsluiten. Bij grote ideeëndatabases kun je technieken voor *datamining* gebruiken om op een slimme manier de aanwezige ideeën aan elkaar te relateren en te benutten. Maak deze database breed toegankelijk voor leidinggevenden. Op een later tijdstip, op een andere afdeling, bij veranderde omstandigheden, kan een idee dat het nu niet haalt, goud waard zijn.

De ideeën waar je direct mee doorgaat zijn de ideeën die effectief bijdragen aan het doel en snel zijn te implementeren. Om deze ideeën te verrijken stel je onder meer de volgende vragen:

- Hebben we eerder getracht soortgelijke ideeën te implementeren? Wat hebben we daarvan geleerd?
- Zijn er nog andere toepassingsmogelijkheden voor dit idee dan waar we momenteel aan denken?
- Wat is bij de uitwerking nodig aan aanvullende kennis en ondersteunende expertise?
- Wat is bij de uitwerking nodig aan budget?
- Wat is bij de uitwerking nodig aan menskracht?
- Wat is bij de uitwerking nodig aan andere resources?
- Zijn er risico's verbonden aan de verdere uitwerking van dit idee?
- Wanneer verwachten we mogelijke opbrengsten van dit idee?
- Wat zijn deadlines en mijlpalen als we dit idee gaan uitvoeren?
- Welke personen willen zich graag geheel over dit idee ontfermen?
- Kunnen we de bedenker(s) van het idee erbij betrekken?
- Wie in de directie zou sponsor van dit idee kunnen en willen zijn?
- Wie zouden er nog meer belang bij kunnen hebben wanneer we dit idee uitvoeren? Zouden we ook hun steun of betrokkenheid kunnen arrangeren?
- Hoe kunnen we eventuele afdelingen die het idee naar de klant moeten brengen er al vroeg bij betrekken om een 'not invented here'-houding te voorkomen?
- Kunnen we de klant zelf er ook bij betrekken?
- Welke personen met bepaalde expertise of invalshoeken moeten we er in het uitvoeringsteam bij hebben?
- Wie zouden gekant kunnen zijn tegen dit idee? Wat zouden hun motieven kunnen zijn? Hoe kunnen we ook hun warm krijgen voor dit idee?

- Wat is een realistische planning voor de verdere fasen in de uitvoering van het idee?

Hierboven is een aantal vragen geformuleerd die belangrijk zijn in de startfase. Na deze startfase formeert men doorgaans een team dat het idee langs de verdere fasen voert (zie ook het hoofdstuk: Formeer kansteams).

TIP

Breng een proces op gang waarbij in de eerste fase van het polijsten van het idee zoals bij het bedenken van varianten en toepassingen, een grote groep mensen in de organisatie als virtueel ideeënklankbord fungeert. De discussie over deze ideeën kan snel en effectief plaatsvinden met een goede IT-ondersteuning.

Advies 27. Omschrijf wat creatief gedrag is

Zou je graag een medewerker in dienst hebben met de volgende kenmerken?

- Kan werkprocessen vanuit meerdere invalshoeken en bredere perspectieven bekijken en daarmee kansen voor verbetering ontdekken.
- Weet problemen te herformuleren als kansen.
- Is zich bewust van de eigen denkkaders en kan buiten die kaders treden.
- Is niet bang om fouten te maken en ziet ze als verbeterkansen.
- Stelt zich open om van andere collega's binnen en buiten de eigen afdeling te leren.
- Is bereid om de eigen kennis en ideeën met anderen te delen.
- Is klantgericht en ziet de klant als de belangrijke creatieve uitdaging.
- Komt met originele, uitdagende ideeën.
- Kan goed in vernieuwingsgerichte teams functioneren.
- Raakt niet ontmoedigd als de eigen ideeën het niet halen in het selectieproces

En zou je graag meer leidinggevenden in de organisatie zien met de volgende eigenschappen?

- Weet een sfeer op de afdeling te creëren waardoor alle medewerkers zich aangemoedigd en uitgedaagd voelen om hun creativiteit in te zetten om doelen van de afdeling en de organisatie te realiseren.
- Bevordert de kennisdeling en kruisbestuiving op de afdeling en tussen afdelingen.
- Draagt zelf ideeën aan zonder die op te dringen aan medewerkers.
- Biedt mensen tijd en ruimte om met eigen ideeën te komen.

- Luistert naar ideeën en geeft medewerkers hiervoor erkenning en waardering.
- Formeert, ondersteunt en beschermt teams om de beste ideeën te realiseren.

Wanneer je deze bovenstaande gedragskenmerken inderdaad beschouwt als wenselijk, kun je afvragen of ze voldoende systematisch in je eigen organisatie worden ontwikkeld, gemeten en beoordeeld. Wanneer de organisatie ze als competenties opstelt en communiceert is het duidelijk wat gedragsvereisten zijn. Vanzelfsprekend zal niet iedereen even hoog scoren op elk van deze kenmerken. De kloof tussen het gewenste en het huidige creatieve gedrag is dan echter te bepalen en je kunt mensen coachen en trainen teneinde deze competenties gericht te ontwikkelen. Een stap verder gaan organisaties die een competentiemodel hebben opgesteld met aan elkaar gerelateerde competenties, zoals bijvoorbeeld ondernemerschap, resultaatgerichtheid en creativiteit.

Met de omschrijving als een samenspel van gedragskenmerken is het hiermee ook duidelijk wat men in de organisatie bedoelt met creatief gedrag. We verwachten immers niet zo maar creativiteit maar op de organisatie gefocuste creativiteit. Verder gaat het niet alleen maar om individuele creativiteit maar ook over de creativiteit van teams. Daarnaast gaat het ook over de competentie om de creativiteit van anderen tot te stimuleren en te benutten.

Creatief gedrag in organisatie is te belangrijk om niet gericht ruimte te geven, te ontwikkelen en bij te sturen. Dat kan wanneer we de competenties in beeld brengen die dat gedrag mogelijk maken.

Kansvraag

Schrijf voor je eigen functie uit wat het wenselijke creatieve of creativiteits ondersteunende gedrag is. Lijkt het op het gedrag dat hierboven is beschreven?

Advies 28. Onderschat het toeval niet

Veel ontdekkingen zijn niet het werk van het jarenlang stapje voor stapje ontrafelen van de problemen. Ze komen tot stand door toevalligheid. Een toevallige vondst van iets waar je eigenlijk niet naar op zoek was. Dit verschijnsel noemt men ook wel serendipiteit. De term is door de schrijver Walpole afgeleid uit een Perzisch sprookje over de drie prinsesjes uit Serendip, een oude naam voor Sri Lanka, die op een reis over de wereld allerlei toevallige vondsten deden. In verschillende wetenschappen heeft serendipiteit geleid tot belangrijke vondsten, waaronder de toevallige ontdekking van penicilline door Alexander Fleming.

Ook organisaties in hun zoektocht naar waardevolle ideeën zouden alerter kunnen zijn op wat mensen toevallig tegenkomen dat waardevol kan zijn voor de organisatie. Japanese Railways boorde een nieuwe spoortunnel door Mount Tanigawa. De boorploeg ondervond hinder van de hoeveelheden water die tijdens de booractiviteiten uit de berg kwam. Toen een paar mensen van het team het water dronken viel het hun op dat het heerlijk smaakte. Een medewerker kwam met het idee het water in flessen te verkopen als mineraalwater. Het idee is overgenomen door Japanese Railways en men verkoopt het op stations onder de naam Oshimizu.²⁰ Binnen enkele jaren was dankzij deze toevallige vondst een omzet bereikt van 47 miljoen dollar.

Wanneer een toevallige vondst zo veel impact kan hebben, is de boeiende vraag of we medewerkers alerter kunnen maken op het toeval. Dat kan door vanuit het management op verschillende manieren te communiceren: let op kansen voor het bedrijf! Hoor je iets bij een klant wat waardevol kan zijn, schrijf het direct op en bespreek het met je collega's. Het is die kansgerichte focus die maakt dat we in de informatie die we krijgen plots de kans ontdekken.

KPN had het voornemen een glasvezelkabel te trekken van Friesland naar Ameland. Drie werknemers in dit project ontdekten bij toeval op een kaart van Rijkswaterstaat een oude melkleiding naar het eiland. Ze waren niet bewust op zoek naar een mogelijke melkleiding. Het was de kansgerichte blik die maakte dat ze op het idee kwamen om de glasvezelkabel door deze melkleiding te trekken. Met het idee bespaarde KPN 59.000 euro. De grootste winst van dit idee lag echter in het niet hoeven verstoren van het milieu in de Waddenzee door graafwerkzaamheden.

Het was een creatieve oogst waarvoor KPN eerder de voorwaarden had geschapen door er bij medewerkers, via een aparte afdeling ideeënmanagement, in te hameren: 'ga op zoek naar waardevolle ideeën'. Met zo'n kansgerichte focus trek je bij wijze van spreken de toevallige ontdekkingen naar je toe. Het brein gaat dan waarnemingen anders filteren.

Mijn vrouw en ik hadden enkele jaren geleden het plan opgevat om een oud model van een rode Volvo stationcar aan te schaffen. Vanaf het moment dat we bij autodealers een aantal van deze oude modellen hadden bezichtigd trad een merkwaardig effect op dat we eigenlijk allemaal kennen. Op de snelweg zagen we ineens diverse van deze auto's rijden en zelfs vlak in de buurt ontdekten we 'bij toeval' een exemplaar van deze rode stationcar. Die stond er altijd al, alleen nu zagen we deze auto pas.

Zo is het ook met ideeën. Wanneer je aan medewerkers blijft communiceren dat het bedrijf nieuwe kansen nodig heeft op bepaalde terreinen, gaat het 'rode Volvo'-effect optreden. Medewerkers ontdekken dan ook kansen omdat ze met die focus anders gaan denken, kijken en

luisteren. Uit onderzoek is ook bevestigd dat het inbrengen van een focus betere resultaten met het ideeënmanagement oplevert dan wanneer die focus ontbreekt.²¹

De boeiende opgave is om die focus ook weer niet te scherp af te bakenen waardoor mensen geen oog meer hebben voor de toevallige kansen die zich aandienen op andere terreinen. Uit studies van personen met uitzonderlijk creatieve prestaties blijkt dat zij onder meer over de vaardigheid beschikken om twee zaken met elkaar in verband te brengen die op het eerste gezicht ongerelateerd zijn. Dat is eigenlijk ook zo wanneer we ons iets bij toeval overkomt en we zien de connectie met de kans die we zochten.

TIP

Wanneer je in de komende maand een toevallige ontmoeting hebt, stel je dan de vraag: wat is de kans van deze ontmoeting? Omdat je je die vraag stelt geef je het creatieve brein de opdracht een verbinding te zoeken. Je zult versteld staan hoeveel kansrijke ontmoetingen je hebt.

Advies 29. Onderzoek je eigen creativiteit

In het eerste hoofdstuk staat een verhelderende uitspraak van Warren Bennis: *Er zijn twee manieren om creatief te zijn. Je kunt zingen en dansen of je kunt de omgeving creëren waar zangers en dansers kunnen floreren.* Het bouwen van de omgeving voor deze artiesten verwijst naar het creatief leiderschap. Hoe kun je echter zo'n omgeving creëren als je zelf eigenlijk niet geïnteresseerd ben in het zingen of dansen? Ik bedoel daarmee: een creatief leider hoort ook diepgaand geïnteresseerd te zijn in de eigen creativiteit en de versterking daarvan. Pas dan, om in de metafoor van Bennis te blijven, weet je ook wat zangers en dansers nodig hebben om hun grootste talenten te tonen.

Wanneer je teamleden merken dat je zelf ook je creativiteit koestert, zal dat een extra inspiratie voor hen vormen.

Dus onderzoek je eigen creativiteit en vraag je af wat je nodig hebt om het te versterken.

De volgende vragen kunnen je daarbij ondersteunen:

- Onder welke omstandigheden krijg ik de meeste ideeën? Het is van belang dat je weet wanneer en waar er piekmomenten in je creatieve gedachten zijn, omdat je dan de ideeën kunt vangen. We hebben immers de neiging een idee dat in ons hoofd opflitst, vlug weer te vergeten. De filosoof Ralph Waldo Emerson vergeleek een idee met een mooie, bijzondere vogel die neerstrijkt in de boomgaard. Je merkt de vogel wel op, maar je gaat toch even door met je werk. Je kijkt weer op en de vogel is weer weggevlogen. Draag daarom altijd een notitieboekje bij je of gebruik elektronisch notatieblok van een organizer of een memorecorder. Soms moeten we momenten van rust en stilte en inbouwen om goed naar onze creatieve gedachten te kunnen luisteren of juist helemaal niet te luisteren, maar alleen maar te

ontspannen. Je brein blijft wel doorgaan met het zoeken naar oplossingen.

- Heb ik nog wel voldoende nieuwsgierigheid naar en verwondering over wat zich buiten mijn vakgebied of directe interesses afspeelt? Juist die bijna kinderlijke verwondering is een belangrijke drijfveer voor onze creativiteit. Neem er tijd voor en voedt die verwondering. Lees tijdschriften die je juist niet direct zou pakken of bezoek tentoonstellingen waar je anders niet naar toe zou gaan. Ontmoet mensen buiten je directe netwerk. Ze kunnen je nieuwe, inspirerende en energiegeevende perspectieven brengen. Een boeiende manier om onverwachte ontmoetingen te creëren is het dialoogdiner. Je spreekt af met iemand uit je netwerk dat hij of zij twee personen uitnodigt voor zo'n diner en zelf nodig je ook twee personen uit. Van de zes personen rondom de dinertafel kennen verschillende mensen elkaar dus niet. Een intrigerende vraag voor die avond kan dan zijn: wat inspireert je in werk en leven? Bij de verschillende keren dat ik zelf met steeds andere personen zo'n diner heb georganiseerd was de energie die de ontmoeting gaf nog een lange tijd voelbaar. De energie ebde uiteindelijk weg. Wat bleef na het diner was de verrijking van mijn eigen perspectieven met die van vijf andere mensen.
- Welke creativiteitstechnieken beheers je die je helpen om ideeën te krijgen? Er is een schatkamer aanwezig van creativiteitstechnieken die kunnen helpen het denken te versnellen, te vertragen of alle richtingen op te bewegen. Er zijn technieken om het gebruik van je intuïtie te combineren met je creativiteit. Technieken heb je niet nodig wanneer je creatieve gedachten tijdens piekmomenten al rijkelijk vloeien. Technieken heb je vooral nodig als het je op eigen kracht niet lukt om

denkkaders te doorbreken, of een onderwerp vanuit verschillende kanten te bekijken.

- De belangrijkste vraag bij het streven naar persoonlijk succes door creativiteit is echter: hoeveel tijd en mogelijkheden biedt je jezelf om je creativiteit te laten floreren? Wanneer je alleen condities schept waar anderen kunnen excelleren, maar je verwaarloost je eigen behoeften raak je creatief uitgeput. Wanneer je weet dat wandelingen je ontspannen en dat de ideeën dan vanzelf komen, kun je dan permitteren niet te wandelen? Sommige van je doelen kun je niet alleen met je kennis, inzet en betrokkenheid bereiken. Je hebt er ook je creativiteit voor nodig. De 'return on investment' van de investeren in je creativiteit is een verhoogde kwaliteit van je leven en van je werk.

TIP

Houd gedurende één maand een dagelijks journaal bij waarbij je aan het einde van de dag 5 minuten de tijd neemt, om twee vragen te beantwoorden:

- Hoe heb ik vandaag mijn creativiteit gebruikt?
- Wanneer wil ik morgen wat tijd reserveren om mijn creativiteit te voeden?

Advies 30. Gebruik 7 eenvoudige manieren voor een grotere creatieve oogst

1. Moedig teams aan ook zelf ideeën op te pakken en ermee te worstelen. Tracht dan niet te controleren wat ze ermee doen en of het wel vordert. Wanneer je er zeker van bent dat het een bij de organisatie betrokken team is, laat dan ook los. Juist deze ervaring van vrijheid en vertrouwen is bevrijdend creativiteit en passie.
2. Schep meer momenten voor informele ontmoetingen tussen medewerkers van diverse afdelingen. Juist uit deze gesprekken bij het koffieapparaat, gedurende de lunch of op de gang kunnen interessante nieuwe samenwerkingsverbanden, kennisuitwisselingen en ideeën voortkomen. Denk aan het organiseren van vrijdagmiddagborrels, gezamenlijke uitjes met steeds weer andere afdelingen, het bijwonen van presentaties van gastsprekers. Plaats een centraal koffieapparaat waar meerdere afdelingen gebruik van maken. Een organisatie creëert toevallige lunchontmoetingen door in de kantine de lunch te laten gebruiken aan lange tafels. De gecreëerde gewoonte is aan te schuiven bij de personen die al aan de tafels zitten en niet apart te gaan zitten. Gegarandeerd dat je elke lunch dan weer naast andere mensen zit.
3. Geef meer ruimte aan de rebel. Koester mensen die met hun dwarse ideeën toch willen doorzetten. Dit zijn vaak mensen die het levensprincipe hanteren dat het gemakkelijker is om vergeving te vragen dan toestemming. Het zijn de eigenwijze mensen die ondernemen, ook al zegt de lokale chef dat het niet mag. 3M zou nooit haar succesvolle Post-It-plakbriefjes op de markt hebben gebracht als medewerker Art Fry dit idee niet doorzette

ondanks alle 'nee's' die hij te horen kreeg. Mensen die werkelijk vernieuwend willen zijn, zullen altijd een contrast vormen met hun omgeving. Wil je meer mensen vernieuwend krijgen, schep dan de condities waar contrast mogelijk is. Stimuleer daarom een cultuur waar het bijna verplicht is om tegenargumenten in te brengen in een discussie. Het is de directe consequentie van het streven naar een innovatieve en creatieve organisatie. En zeg nou zelf: in een discussie over vernieuwing waarin twee mensen het voortdurend met elkaar eens zijn, is toch eigenlijk één persoon overbodig.

4. Uit recent onderzoek is gebleken dat medewerkers die slecht gehumeurd en zich zelfs ongelukkig voelden, juist tijdens die perioden het meest creatief waren.²² Bescherm dus je bromberen. Ze kunnen in creatief opzicht zeer waardevol zijn voor de organisatie.
5. Neem afstand als leidinggevende. Na het doel afgesproken te hebben met een team, is het zaak afstand te houden. Uit onderzoek blijkt dat wanneer leidinggevenden teveel willen micromanagen, teveel willen sturen en controleren, dit de wederzijdse creatieve inspiratie van medewerkers remt.²³ Brengt het type werk met zich mee dat je toch vaak moet aansturen, geef dan je team enkele uren per week de ruimte om aan hun eigen projecten te werken. Juist in die tijd kunnen waardevolle ideeën ontstaan. Verder zal de passie die men in die projecten voelt ook uitstralen naar het reguliere werk.
6. Creativiteit is een mentaal en dus onzichtbaar proces. Pas wanneer een persoon het resultaat van dat innerlijke proces tot uiting brengt, merken we de creativiteit op. Als een naar voren gebracht idee, als een zeer origineel

geschreven rapport, als een prachtige redevoering waarin inventief met de taal is gespeeld, als een slimme zet in een onderhandelingsproces, als een mooi, nieuw design voor een product. Er is echter ook een innerlijke uiting van onze creativiteit die een revolutie teweeg kan brengen. Dat is de verandering van het perspectief. Uiterlijk lijkt er niets te zijn gebeurd, maar innerlijk heeft zich een revolutie voltrokken. We zien nu de kansen in de verandering in plaats van de bedreigingen. We zien onszelf niet meer als werknemer maar als werkondernemer. We zien de organisatie niet alleen als een bureaucratische machine, maar ook als gemeenschap vol mogelijkheden en boeiende mensen. Je kunt mensen kansgericht laten kijken door ze bewust te maken van hun huidige perspectief op bijvoorbeeld een verandering. Vraag ze dan tenminste nog twee andere invalshoeken te bedenken. Daarmee doe je een beroep op hun creativiteit en verbeeldingskracht, want perspectieven zijn vaak ingeslepen. Ga vervolgens de dialoog aan wat voor hun de persoonlijke kansen zijn wanneer ze die andere invalshoek hanteren. Wanneer je dit proces met jezelf en met anderen aangaat, ben je betrokken in een diepgaand proces van innovatie: de mentale innovatie.²⁴

7. Creatief gedrag is niet te voorspellen. Daarom is het doorgaans ook weinig effectief om tijdens sollicitaties de creatieveling eruit te willen pikken. Zelfs als iemand in zijn loopbaan aantoonbaar creatieve successen heeft behaald, is het nog maar de vraag of hij of zij zal gedijen in de cultuur in je organisatie. Het is veel effectiever om bij sollicitanten te letten op hun relevante kennis en vaardigheden voor de functie, op hun vermogen en openheid om nieuwe kennis te

verwerven en op hun ondernemerschap. Wanneer die kwaliteiten aanwezig zijn en leidinggevend voldoende focus, ruimte en waardering voor creatief gedrag bieden, komt het wel goed met de creativiteit van die persoon en met de ambitie om een creatieve organisatie te zijn.

TIP

Laat dit boekje aan andere collega's lezen. Vergelijk elkaars focus (zie voorin het boek) en ga na lezing een dialoog aan rond twee vragen:

1. Wat is voor mij de essentie van creatief leiderschap?
2. Hoe kan ik mij hierin permanent verbeteren?

Aangehaalde literatuur

Amabile, Teresa M., Constance N. Hadley, Steven, J. Kramer: Creativity Under the Gun, Harvard Business Review, August 2002

Creatief Dordrecht, economische innovatie in Dordrecht, publicatie van de Gemeente Dordrecht, 22 april

Gaspersz, Jeff.: Concurrenieren met creativiteit – De kern van innovatiemanagement, Pearson Education Benelux, 2002

Gaspersz, Jeff: Anders denken – praktische tips en oefeningen voor kansrijk werken en leven, Het Spectrum, 2003;

Gaspersz, Jeff: Anders kijken, nieuwe kansen – inspirerende perspectieven voor levensondernemers, Het Spectrum, 2004.

George, J.M. en Zhou, J.: 'Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Moods Don't – The Role of Context and Clarity of Feelings', Journal of Applied Psychology, 87 (4), 2002, blz. 687-697,

Krause, Reinhard: 'Ideëenmanagement', in J. Gaspersz (red.): Management van creativiteit, de sleutel tot innovatie, Kluwer. 1998

Kropman, Karlijn: Creatief leiderschap, VU/Nyenrode, 2001

Naiman, Linda: Ideas are the currency of the new economy, Creativity at Work Newsletter, 2000

Nelson, Bob, 'Good Ideas', in IT Management News, 2002

Robinson, Alan, Sam Stern: Corporate Creativity – How Innovation and Improvement Actually Happen, Berret-Koehler Publishers, 1997

Seti, Rajesh, Daniel C, Smith en C. Whan Park: 'How to Kill a Team's Creativity', Harvard Business Review, augustus 2002

The Vancouver Research Group: Managing Innovation, A Report on 15 Best Practices from the Leading Innovators in the World, , (Report 2004-0209), Best Practices nr. 8.

Zhou, J.: 'When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity – Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback and Creative Personality', Journal of Applied Psychology, 88 (3), 2003, blz. 413-422

Informatie over de auteur:

Prof.dr. Jeff Gaspersz is hoogleraar innovatie aan de Nyenrode Business Universiteit en spreker en adviseur op het gebied van innovatiemanagement en business creativiteit. Hij ondersteunt ondernemingen, teams en managers bij de vormgeving van vernieuwingsprocessen en het vinden en realiseren van kansrijke nieuwe concepten en ideeën.

Jeff is een veelgevraagd bevolgen spreker over innovatie en creativiteit. Op conferenties, workshops, masterclasses en in-company seminars. Zijn stijl van presenteren is interactief en gericht op een kansverkennde dialoog met het publiek. Hij eindigt zijn presentaties geregeld met een korte ideeënsessie met de zaal, waarin een groot aantal kansen worden bedacht voor praktische innovatiegerichte acties in de eigen onderneming.

Op de website www.jeffgaspersz.nl is meer informatie te vinden over de onderwerpen waar hij over spreekt en over de mogelijkheid hem uit te nodigen.

Voordat hij zich verbond aan Nyenrode was hij onder meer verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en aan KPMG. Als manager van het KPMG Trendwatch Institute en als Director van het KPMG Center for Innovation.

Jeff ondersteunde ruim 200 organisaties in het bedrijfsleven en de overheid met innovatieprocessen, en schreef 28 boeken en 70 artikelen over nieuwe paradigma's, innovatie en business creativiteit. Momenteel werkt hij aan een reeks van boeken over het stimuleren van innovatie op het niveau van de organisatorische, het team, en het persoonlijk niveau.

Zijn onderzoek richt zich op "innovation leadership" en "innovative thinking".

Nederlandse website: www.jeffgaspersz.nl
Internationale website: www.jeffgaspersz.com
Twitter: www.twitter.com/jeffgaspersz
Email: gaspersz.jeff@gmail.com
Tel.: 0031-346-266062

Eindnoten

- ¹ *Creatief Dordrecht, economische innovatie in Dordrecht*, publicatie van de Gemeente Dordrecht, 22 april 2005
- ² Interview met Jack Welch, topman bij General Electric, in *Geld & Beleggen*, 1998
- ³ Interview voor de NCRV in het programma C-Majeur Dirigentenserie, aflevering 4: Claudio Abbado, 7 februari 1999
- ⁴ Karlijn Kropman: *Creatief leiderschap*, VU/Nyenrode, 2001
- ⁵ Karlijn Kropman: *Creatief leiderschap*, VU/Nyenrode, 2001
- ⁶ VPRO programma 'Schoonheid en Troost', plenaire discussie 'Grand Final', juli 2000.
- ⁷ Amabile, Teresa M., Constance N. Hadley, Steven, J. Kramer: *Creativity Under the Gun*, Harvard Business Review, August 2002
- ⁸ Citaat van Bill Gates in: Bob Nelson, 'Good Ideas', in *IT Management News*, 2002
- ⁹ Interview in *de Volkskrant*, 17 juni 2005
- ¹⁰ Rajesh Seti, Daniel C, Smith en C. Whan Park: 'How to Kill a Team's Creativity', *Harvard Business Review*, augustus 2002
- ¹¹ A. Robinson, S. Stern: *Corporate Creativity – How Innovation and Improvement Actually Happen*, Berret-Koehler Publishers, 1997.
- ¹² Zhou, J.: 'When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity – Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback and Creative Personality', *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 2003, blz. 413-422
- ¹³ Reinhard Krause: 'Ideëenmanagement', in J. Gaspersz (red.): *Management van creativiteit, de sleutel tot innovatie*, Kluwer. 1998
- ¹⁴ Het ideeënmanagement van verschillende bedrijven, waaronder Toyota, zijn beschreven in: Alan. G. Robinson, Dean M. Schroeder: *Ideas are free – How the Ide Revolution is Liberating People and Transforming Organizations*, Berret Koehler Publishers, 2004
- ¹⁵ Karlijn Kropman: *Creatief leiderschap*, VU/Nyenrode, 1991
- ¹⁶ Rajesh Seti, Daniel C, Smith en C. Whan Park: 'How to Kill a Team's Creativity', *Harvard Business Review*, augustus 2002
- ¹⁷ Linda Naiman: Ideas are the currency of the new economy, *Creativity at Work Newsletter*, 2000
- ¹⁸ note 18
- ¹⁹ Lees daarvoor bijvoorbeeld J. Gaspersz: *Concurreren met creativiteit – De kern van innovatiemanagement*, Pearson Education Benelux, 2002
- ²⁰ Meer toevallige vondsten zijn beschreven in Robinson en Stern (zie eindnoot 9).
- ²¹ The Vancouver Research Group: *Managing Innovation, A Report on 15 Best Practices from the Leading Innovators in the World*, (Report 2004-0209), Best Practices nr. 8.
- ²² George, J.M. en Zhou, J.: 'Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Moods Don't – The Role of Context and Clarity of Feelings', *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 2002, blz. 687-697,
- ²³ Zhou, J.: 'When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity – Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback and Creative Personality', *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 2003, blz. 413-422.
- ²⁴ Voor een breed publiek heb ik twee boekjes geschreven met praktische tips en oefeningen om het denken en het perspectief in beweging te brengen. De titels zijn:
- Jeff Gaspersz: *Anders denken – praktische tips en oefeningen voor kansrijk werken en leven*, Het Spectrum, 2003;
 - Jeff Gaspersz: *Anders kijken, nieuwe kansen – inspirerende perspectieven voor levensondernemers*, Het Spectrum, 2004.