

Concurreer met creativiteit

Essay voor de Innovation Lecture 'Compete with Creativity 2005, georganiseerd door het Ministerie van Economische Zaken

Jeff Gaspersz

Hoogleraar innovatie, Universiteit Nyenrode & adviseur innovatiemanagement

Management Summary

Organisaties beschikken over grote kansen om hun creatief potentieel aan te wenden voor succes en concurrentiekracht. Het is dan belangrijk dat managers een stijl van leidinggeven hanteren waarmee men medewerkers aanmoedigt om met nieuwe ideeën te komen.

Het is daarbij de opgave om niemand van dat creatieve denkproces uit te sluiten. Organisaties die hun blik alleen werpen op medewerkers in de zogenaamde creatieve functies als marketing en research & development, missen kansen.

Met creativiteitsgericht leiderschap en een vruchtbaar klimaat zijn ideeën voor verbetering en vernieuwing uit de gehele personeelsbevolking te oogsten. Het zijn deze ideeën die nodig zijn om onder meer kosten te drukken, de kwaliteit verder te verhogen en nieuwe producten en diensten te introduceren. Het zijn de ideeën die de organisatie hard nodig heeft om te groeien, concurrerend en succesvol te zijn.

Dat vraagt van het management dat zij open communiceren over de vraagstukken waar de organisatie, unit of afdeling mee worstelt en daarbij iedereen uitnodigt mee te denken over oplossingen. Voorts kan een onderneming door het stimuleren en organiseren van kennisdeling het proces van ideeënvorming bevorderen. Daarnaast is kruisbestuiving nodig om nieuwe perspectieven te ontwikkelen. Dat kan bijvoorbeeld door het arrangeren van ontmoetingen met mensen uit geheel andere sectoren en disciplines. Het stellen van uitdagende doelen zet de creativiteit van mensen op scherp. Wanneer de creatieve spanning die dat oplevert gepaard gaat met een tolerante houding van het management bij mislukking, ontstaat een stimulerende context voor experimenteren en ondernemend zijn. Het is een context waar mensen uit eigen initiatief met ideeën komen. Het is dan belangrijk dat het management voldoende tijd biedt om te kunnen werken aan de uitwerking van de eigen ideeën.

Creativiteitstechnieken kunnen voorts helpen om in het denken nieuwe kansrijke wegen te bewandelen en een groot aantal ideeën te genereren. Ideeënmanagement, als het geheel van acties om ideeën te signaleren, te selecteren, te belonen en gereed te maken voor implementatie, zorgt verder voor de benutting van de oogst van creativiteit.

Het benutten van de creatieve vermogens van medewerkers is voor alle organisaties, onafhankelijk van grootte, sector, strategie en groeifase van belang. De vaak als dilemma ervaren keuze tussen productiviteit en creativiteit is feitelijk geen dilemma. Met productiviteit leveren we aan de klant. Met creativiteit kunnen we aan weinig

loyale en verwende klanten *blijven* leveren. Creativiteit stelt ons immers in staat om anders te denken en te kijken en de vraag te beantwoorden: Hoe kan het nog beter, slimmer en produktiever?

De overheid kan een belangrijke rol spelen om creativiteit te stimuleren en te benutten. Hierbij is te denken aan de bevordering van kennisdeling over excellente creatieve organisaties. De overheid kan voorts in het onderwijs meer aandacht besteden aan creatief denken en kan systematisch waardevolle ideeën onder de bevolking oogsten. Verder zal de overheid ook zelf een inspirerend voorbeeld moeten zijn op het gebied van het management van creativiteit.

1. Inleiding

Het thema van de Innovation Lecture 2005 is 'Compete with Creativity'. In dit essay leest u welke visie, leiderschap en methoden nodig zijn om te kunnen concurreren met creativiteit. We geven daarnaast aan wat de belangrijke elementen zijn van management van creativiteit en gaan in op de essentie en de verscheidenheid bij het concurreren met creativiteit. Voorts formuleren we vijf beleidskansen voor de overheid om creativiteit te ondersteunen. We beginnen echter eerst met de verbeelding van een organisatie die permanent creativiteit opwekt, oogst en benut.

2. De ideeënfabriek

Stelt u zich eens een organisatie voor waarin men beseft dat alleen innovatie de noodzakelijke concurrentiekracht kan leveren. Het management realiseert zich dat hiervoor een permanente stroom van vernieuwingsideeën nodig is. Men jaagt daarbij niet alleen op ideeën voor nieuwe producten of diensten. Men zoekt ook naar suggesties om arbeidsprocessen beter te stroomlijnen, meer te bezuinigen en de kwaliteit nog verder te verhogen. Men beschouwt de medewerkers als de belangrijkste bron voor deze ideeën.

Het topmanagement acht het daarom van uiterst belang dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de uitdagingen van de organisatie en van het onderdeel waarin ze werken. De directie communiceert daar regelmatig over langs verschillende kanalen. Leidinggevendenden bespreken de uitdaging verder met medewerkers op hun eigen afdeling. Zij nodigen iedereen uit om mee te denken en ideeën aan te dragen.

Het management organiseert voorts ideeënsessies met groepen medewerkers uit verschillende afdelingen om, ondersteund door creativiteitstechnieken, tot nieuwe perspectieven en oplossingen te komen. Leidinggevendenden staat hierbij volledig open voor alle suggesties, ook al staan die lijnrecht tegenover de huidige visie. Men realiseert zich dat juist door de botsing van meningen en ideeën nieuwe kansen kunnen ontstaan. Men nodigt ook geregeld klanten uit om bij deze ideeënsessies aan te schuiven en te praten over hun wensen en behoeften.

In de organisatie zijn voorts innovatieteams actief die kansrijke ideeën verder uitwerken en onderzoeken op implementeerbaarheid. De teams zijn multidisciplinair samengesteld, werken onder hoge tijdsdruk en met beperkte middelen. Hun uitkomsten rapporteren zij rechtstreeks aan de directie. Dit geeft een creatieve spanning die de teamleden op scherp zet. Die druk ervaart men niet als onaangenaam. Het team beseft immers dat wanneer het, ondanks alle inspanningen, niet succesvol is, er geen repercussies volgen. Het management is zeer tolerant bij mislukkingen en benadrukt vooral de leerwaarde ervan. De teamleden ervaren daardoor een grote vrijheid om al hun creativiteit in te zetten om succes te bereiken. De verschillende innovatieteams delen geregeld kennis met elkaar. Het succes dat een teams bereikt viert men intensief met alle teams en het management.

In de wandelgangen, tijdens de lunch, maar ook op het intranet zijn er vele discussies over nieuwe ideeën. Het management organiseert vele informele bijeenkomsten, waar soms ook inspirerende gastsprekers vanuit geheel andere branches hun ervaringen delen. Medewerkers hebben in deze organisatie het gevoel deel uit te maken van een innovatieve en creatieve gemeenschap. Men ervaart dat er ruimte is voor persoonlijke groei, het bouwen van netwerken en het intensief gebruik van de eigen creativiteit. Dat enthousiasme van medewerkers straalt ook uit naar hun klanten die telkens weer

verbaasd zijn over de vernieuwingen die de onderneming weet te realiseren. Deze organisatie is erin geslaagd te concurreren met creativiteit. Zij zijn uitgegroeid tot een ideeënfabriek. Bovendien blijken zij tot een van de meest aantrekkelijke werkgevers te behoren.

Wellicht vindt u dat de hierboven beschreven organisatie veel lijkt op uw eigen organisatie. Het kan ook zijn dat het niet het geval is en u wel verlangt om zo'n gemeenschap te realiseren. De belangrijke vraag die u dan eerst zou kunnen stellen is: Vindt u dat medewerkers in uw organisatie met nog veel meer waardevolle ideeën kunnen komen, dan momenteel het geval is? Als u dat inderdaad vermoedt, heeft u een grote kans ontdekt om intensiever te concurreren met creativiteit.

3. De kans van creativiteit

Creativiteit is een mysterieus verschijnsel. Ondanks duizenden onderzoeksartikelen en boeken die de afgelopen decennia hierover zijn verschenen blijft het ten diepste een onbegrepen verschijnsel. We weten eigenlijk niet waar onze scheppende gedachten vandaan komen, hoe ze precies zijn te sturen en wat de grenzen zijn van onze creativiteit. Creativiteit kennen we door wat het voortbrengt. Het heeft ons kunstwerken van intense schoonheid gebracht en uitvindingen die ons leven hebben verrijkt. Met creativiteit hebben mensen problemen in hun werk en leven overwonnen en nieuwe kansen gerealiseerd. Door creativiteit gepaard met daadkracht is de mensheid individueel of in gemeenschappen tot vooruitgang en vernieuwing gekomen.

In dit essay beperken we ons tot creativiteit in een organisatorische context. Creativiteit vatten we dan op als het mentale proces waardoor mensen tot nieuwe ideeën komen. Het hoeft daarbij niet om volstrekt nieuwe gedachten te gaan. Soms ontstaat een idee door het combineren van reeds bestaande suggesties. Het maken van zulke nieuwe combinaties is een belangrijke creatieve daad.

Innovatie is het realisatieproces van ideeën met een vernieuwingswaarde. Daarom zijn creativiteit en innovatie onafscheidelijke partners. Zonder creativiteit kan innovatie geen voeding krijgen. Zonder innovatie blijft men zitten met een grote hoeveelheid waardevolle maar onuitgevoerde ideeën.

De jacht op ideeën

Om te concurreren met creativiteit zullen we in de organisatie op jacht moeten gaan naar ideeën. Nieuwe gedachten die de potentie hebben een verbetering, een bezuiniging, een kleine of grote vernieuwing, een marktkans te realiseren.

Het kan gaan om doorbraakideeën met een evidente waarde voor een klant, zoals een suggestie voor een nieuwe vorm van dienstverlening. Het kan echter ook gaan om voorstellen over een te nemen kleine verbetering. Ook die kleine ideeën kunnen in concurrentiekracht resulteren. Zo verwerfde Toyota een topositie onder autofabrikanten door te concurreren met de creativiteit van haar productiemedewerkers. Zij bedachten in kleine groepen, de quality circles, steeds opnieuw ideeën om het proces verder te verbeteren. Het management van Toyota zette deze ideeën om in incrementele, maar permanente, verhogingen van de kwaliteit, flexibiliteit en betrouwbaarheid. Hiermee verkreeg Toyota een krachtige positie op de markt. Vanuit het besef dat creativiteit concurrentiekracht oplevert,

organiseert Toyota jaarlijks een ideeëntournoi onder medewerkers. Dat levert hun duizenden ideeën op over nieuwe ontwerpen. De beloning voor de teams met de beste ideeën is een onderscheiding en de tentoonstelling van het idee in Tokyo en Osaka.

Ideeën die in een organisatie ontstaan kunnen winst, groei, overlevingskansen, uniciteit en klantenbinding opleveren. Ideeën zijn daarom het goud in de organisatie. Het is een gemiste kans wanneer we dat goud niet systematisch delven. Concurrenieren met creativiteit houdt echter meer in dan het opwekken van stromen van waardevolle ideeën. Het gaat ook om het concurreren met het dagelijks inventief, probleemoplossend gedrag van medewerkers. Zo kan creativiteit zich ook uiten in werksituaties wanneer we bezig zijn anderen te overtuigen, conflicten op te lossen of gesprekken te voeren met klanten.

Voor de aanmoediging en benutting van deze waardevolle creatieve uitingen is doordacht management van creativiteit nodig.

4. Management van creativiteit

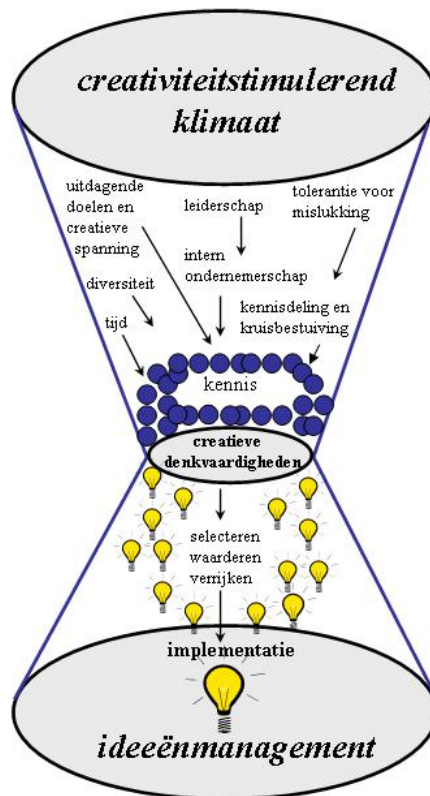
De opgave bij management van creativiteit ligt in het richten, herkennen, erkennen en waarderen van creatief gedrag. Het gaat in essentie om het scheppen van de condities om creativiteit in te kunnen zetten voor de doelen van de afdeling, het team, de business unit of de organisatie. Dat vraagt van het management visie en een uitgekiend beleid om creativiteit te stimuleren, te kanaliseren en te oogsten. In het hierna weergegeven model van een zandloper zijn de kerntaken van dat beleid weergegeven. De zandloper geeft het stromen van ideeën in een organisatie weer. Het is het proces waarbij nieuwe ideeën tot stand komen. De bolletjes in de bovenruimte van de zandloper verwijzen naar de kennis die bij medewerkers in een organisatie aanwezig is. Deze kennis is een noodzakelijke (maar geen voldoende) voorwaarde voor het krijgen en naar voren brengen van ideeën.

Belangrijk is dat er ook een klimaat in de organisatie aanwezig is dat stimulerend en ondersteunend is voor de transformatie van kennis naar ideeën. Kenmerken van dit klimaat zijn creativiteitsgericht leiderschap, diversiteit van meningen en denkstijlen, tolerantie voor mislukking, tijd voor creativiteit, uitdagende doelen die creatieve spanning geven, kennisdeling en kruisbestuiving en ruimte voor intern ondernemerschap.

Cruciaal, en daarmee ook een bottleneck, is dat medewerkers en managers over creatieve denkvaardigheden beschikken. Dit wordt in het middendeel van de zandloper aangegeven. Naarmate men hier meer over beschikt (het middendeel van de zandloper verbreedt zich) zal de transformatie van kennis naar ideeën sneller verlopen.

Wanneer het klimaat stimulerend genoeg is, en men beschikt over creatieve denkvaardigheden, is de kans groot dat nieuwe ideeën bij medewerkers en managers ontstaan en dat zij deze ook naar voren brengen. Nieuwe ideeën zijn in de zandloper voorgesteld als lampjes die in het onderste gedeelte terechtkomen. De verdere verwerking van deze ideeën ligt op het terrein van het ideeënmanagement.

Het uiteindelijke doel is om de beste ideeën te implementeren en te komen tot de gewenste verbeteringen of vernieuwingen.



We gaan hierna in op de drie niveaus van de zandloper, namelijk:

- A. **Creativiteitstimulerend klimaat**
- B. **Creatieve denkvaardigheden**
- C. **Ideeënmanagement**

De verschillende onderdelen van elk niveau worden hierna kort besproken.

A. **Creativiteitstimulerend klimaat**

Creativiteitsgericht leiderschap

Creativiteitsgericht leiderschap is het leiderschap waardoor mensen zich uitgedaagd voelen tot creativiteit en met ideeën komen. Het is het leiderschap dat ruimte biedt voor het ontstaan van nieuw denken, nieuwe perspectieven en oplossingen. De uitdaging voor het creativiteitsgericht leiderschap is om processen op gang te brengen waarmee kennis kan transformeren tot ideeën.

Voor het management is het daarom belangrijk dat zij voldoende open is in de communicatie naar medewerkers over de strategische vraagstukken waar de onderneming, de business unit of de afdeling mee worstelt. Na medewerkers hierover te hebben ingelicht is het belangrijk aan iedereen te vragen mee te denken en zo mogelijk met oplossingen te komen. 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 gouden idee kan komen. Medewerkers waarvan men geen bijzondere ideeën verwacht, kunnen plots met een uiterst waardevolle suggestie komen. Een onderneming limiteert 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.

Het praktische resultaat van de open communicatie is dat medewerkers weten wat voor ideeën nodig zijn. Dit verhoogt de kwaliteit van de aangeleverde ideeën, omdat medewerkers dan zelf een voorselectie kunnen maken van hun ideeën op basis van relevantie.

Bij de communicatie hoort ook het bieden van helderheid over de verwachting die men ten aanzien van creatief gedrag heeft. Zo heeft Unilever in het kader van hun "Connected Creativity" programma de volgende verwachtingen ten aanzien van medewerkers geformuleerd:

- Obsessively search for new ideas, by observing, listening and learning from everyone
- Relate to consumers and customers as individuals and not statistics and tune into what they feel and want
- Learn from all colleagues across boundaries – we all share best and worst practice
- Use my everyday experiences to stimulate new ideas
- Share my ideas and build on others irrespective of the formal hierarchy
- Build partnerships with all stakeholders to develop and drive new ideas

Naast communicatie is het opsporen en ondersteunen van de beste ideeën de belangrijkste taak in het creativiteitsgericht leiderschap. Een belangrijke taak voor het topmanagement hierbij is het sponsoren van kansrijke maar riskante ideeën. Het kan gaan om ideeën over mogelijke nieuwe doorbraaktechnologieën, producten of diensten. Zulke innovatieve en riskante ideeën kunnen lager in de organisatie sneuvelen omdat men er geen tijd voor maakt of omdat men de nek niet durft uit te steken. In een interview voor de Nederlandse televisie gaf Jack Welch, voormalig CEO van General Electric en algemeen erkend als een van de meest krachtige leiders in het bedrijfsleven, zijn visie op de essentie van zijn leiderschap: *'Mijn baan was om de beste ideeën en de beste mensen te selecteren uit 300.000 medewerkers. Dat is wat een leider moet doen'*.

Leiders van innovatieve organisaties beseffen het belang van creativiteit. Bill Gates gaf in een interview aan: *"Human imagination is our only real asset here at Microsoft"*. Wanneer Microsoft dit creatieve vermogen tot verbeelding niet had gekoesterd, zouden ze nu waarschijnlijk een doorsnee onderneming zijn geweest.

Kennis(deling)

Kennis is een noodzakelijke ingrediënt bij ideeënvorming. Zonder enige kennis op een bepaald gebied is het moeilijk om op dat terrein tot waardevolle ideeën te komen. Wanneer in een organisatie kennis tussen medewerkers en afdelingen vloeit bevordert dit het proces van ideeënvorming. Het kan bijvoorbeeld gaan om kennis over nieuwe klantbehoeften, over experimentele projecten, over verbeteringen in werkprocessen of over nieuwe gesignaleerde trends in de markt. Wat de ene afdeling als weinig relevante kennis beschouwt kan voor de andere afdeling juist tot nieuwe ideeën leiden. Met het creëren van infrastructuur voor interne kennisdeling, zoals het opzetten van netwerken, discussieforums en databases, bevordert de organisatie het ontstaan van nieuwe ideeën. Zelfs door de ruimtelijke vormgeving kan een organisatie ideeënvorming stimuleren. Bedrijven als Microsoft, Xerox, 3M en Philips hebben delen van hun organisaties gebouwd als campus. Hierdoor bevordert men het ontstaan van informele contacten en toevallige ontmoetingen waardoor een spontane uitwisseling van kennis en ideeën ontstaat.

Wanneer medewerkers echter kennis als macht beschouwen of wanneer er een sterke rivaliteit tussen organisatie-onderdelen bestaat, kan het proces van kennisdeling stikken. Ook in die situatie is krachtig leiderschap nodig dat kennisdeling stimuleert en waardeert.

Diversiteit

In gesloten, conformistische, organisatieculturen met hechte, eenvormige, normen en waarden en veel rekrutering van binnenuit, kan een sterke 'zo doen wij het hier'-houding heersen. Het is dan uiterst moeilijk om in zo'n context nieuwe, gedurfde, ideeën tot bloei te brengen. Men ontmoet in de organisatie te weinig andersdenkenden en er is te weinig mentale ruimte aanwezig om zelf af te wijken van de heersende opvattingen. Voor een atmosfeer waarin kansrijke ideeën kunnen opbloeien is een diversiteit aan meningen, denkstijlen en ervaringen nodig. Uit de botsing en schuring van gedachten en gezichtspunten kunnen nieuwe, waardevolle combinaties van ideeën ontstaan. Mensen met verschillende achtergronden en disciplines zijn door hun eigen kijk op hetzelfde probleem van grote betekenis voor het vinden van nieuwe oplossingen. Zij verruimen elkaars denkkader. Met het bewust bijeenbrengen van zulke mensen in projecten en teams schept men contexten voor kruisbestuiving.

Kruisbestuiving

Sommige organisaties die concurreren met creativiteit arrangeren ontmoetingen met mensen van buiten de organisatie, die nieuwe perspectieven en denkbeelden inbrengen. Zo heeft Xerox het "Art and Innovation Program" ontworpen om hun researchers kennis te laten nemen van de visies en percepties van kunstenaars. Deze ontmoetingen zijn gelegenheden voor een waardevolle kruisbestuiving van kennis, ideeën en perspectieven.

Kruisbestuiving bevordert men voorts met een multidisciplinair samenstelling van teams. Zo formeert Motorola teams met een grote verscheidenheid van disciplines, zoals marketing, engineering, research en sales. De leden van de teams krijgen vooraf een training in creatief denken én een training in conflictoplossing. De kans is immers groot dat, door de sterk contrasterende meningen over de juiste oplossing, de emoties hoog kunnen oplopen.

Kruisbestuiving vindt ook spontaan plaats als medewerkers, dwars door de hiërarchische lagen heen, in groepen over bepaalde thema's kennis en ideeën uitwisselen en hierover discussiëren. Het ontstaan van deze 'communities' is te bevorderen met een infrastructuur die gelegenheid geeft voor de ontmoeting en kennisdeling van grote groepen mensen. Hierbij is te denken aan het intranet van een organisatie.

Uitdagende doelen en creatieve spanning

3M staat bekend als een van de meest innovatieve en creatieve bedrijven. Toen men Desi Desimone, de voormalige directeur van 3M, vroeg naar het geheim van hun innovatiekracht, was zijn antwoord simpel: "*Setting higher and higher targets*". Juist het ambitieuze doel en de daarmee gepaard gaande spanning, moedigt de creativiteit aan om oplossingen te vinden. Het bedrijf Rubbermaid (huishoudelijke producten) heeft daarom creatieve spanning (creative tension) als een van hun succesfactoren benoemd. Een van de maatregelen die Rubbermaid neemt om creatieve spanning in de organisatie te brengen is rolwisseling. Een financieel manager krijgt bijvoorbeeld een opdracht die normaal gesproken bij de marketing manager thuishoort. Het vraagt wel om inzicht en regie om creatieve spanning in een organisatie te brengen, zonder dat de spanning omslaat in negatieve stress.

Tolerantie voor mislukking

Personen die met hun creativiteit grote bijdragen hebben geleverd, waren mensen die de durf hadden te experimenteren en daarmee ook mislukking te aanvaarden als nuttige feedback. Richard Feynman, Nobelprijswinnaar Fysica, benadrukte de waarde van mislukking op een duidelijke wijze: '*To develop working ideas efficiently, I try to fail as fast as I can.*' Het is daarom belangrijk in een organisatie een veilige omgeving te scheppen waarin mensen hun ideeën naar voren kunnen brengen en eventueel hun ideeën kunnen uittesten. Dat vraagt van management tolerantie wanneer medewerkers, na een serieuze inzet, een mislukking in hun werkzaamheden ervaren. Het is dan zaak om een leerproces op gang te brengen en de kennis die het heeft opgebracht beschikbaar te stellen aan medewerkers met soortgelijke projecten. Tolerant zijn voor mislukking betekent in de kern het accepteren van risico's die het werken aan innovatieve projecten vaak met zich meebrengt en ook de acceptatie dat succes vaak niet in de tijd te forceren is.

Tolerant zijn voor falen is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Middenmanagers en eerstelijns leidinggevendenden hebben vaak te maken met een strakke resultaatafrekening en tijdsdruk. Zij vrezen zowel voor hun budget als hun imago wanneer projecten op hun afdeling niet lukken. Het scheppen van een klimaat waarin creatieve spanning niet omslaat in stress en angst voor falen, kan daarom alleen tot stand komen wanneer het topmanagement de waarde van het leren van mislukking duidelijk aangeeft en leidinggevendenden stimuleert tot en zelfs afrekent op tolerantie voor mislukking.

Tijd voor creativiteit

Om creativiteit te bevorderen is het belangrijk dat medewerkers of teams tijd krijgen om te werken aan eigen, vaak experimentele, projecten zonder daarover verantwoording aan het management te hoeven afleggen. Vele innovatie organisaties kennen een regeling waarbij medewerkers die betrokken zijn bij innovatie, hiervoor een percentage van hun tijd beschermd krijgen. Het meest bekend is de 15%-regel bij

3M die researchers vraagt om 15% van hun tijd te besteden aan onderzoek op een zelf gekozen gebied. Die maatregelen heeft het bedrijf een stroom van nieuwe producten gebracht waarmee ze hun succes in de markt konden vergroten.

Tijd voor creativiteit kan echter bijvoorbeeld ook de vorm krijgen van een uitnodiging aan de staf om tijdens een maandelijkse vergadering elk met twee ideeën voor vernieuwing of verbetering te komen. Het reserveren van de vergaderingstijd om naar die ideeën te luisteren is niet alleen een vorm van oogsten van creativiteit. Het zendt ook de boodschap uit dat het management creativiteit en betrokkenheid van medewerkers waardeert.

Het vrijmaken van tijd om nieuwe ideeën te genereren loont. Diverse Japanse organisaties zouden nu geen belangrijke concurrent zijn geweest wanneer zij geen tijd hadden vrijgemaakt voor ideeën voor verbetering en vernieuwing. Hun kaizen-principe gaat er van uit dat één idee van elke honderd medewerkers beter is dan honderd ideeën van één chef. Het impliceert dan wel dat men tijd neemt om naar medewerkers te luisteren.

Ruimte voor intern ondernemerschap

Ruimte voor intern ondernemerschap van medewerkers is uiterst belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers vanuit het eigen initiatief ideeën oppakken en verder brengen.

Voor de interne ondernemer is het belangrijk dat zijn drang tot initiatief niet te veel wordt gehinderd door de bureaucratie. Een speciale aandacht hoort hierbij uit te gaan naar die personen in de organisatie met een uitzonderlijke creativiteit. De opgave is vooral ook hen voldoende (ondernemings)ruimte, veiligheid en vrijheid te bieden, waardoor ze kunnen gedijen en productief zijn.

Dat is nogal een opgave voor grote organisaties die met hun groei vaak ook een groei in regels en procedures hebben doorgemaakt. De uitdaging is dan om de grote organisatie toch klein te doen aanvoelen en een klimaat mogelijk te maken waar de interne ondernemers avontuur, uitdagende doelen en ruimte voor hun creativiteit en dromen ervaren. Wanneer het de organisatie lukt om intern ondernemerschap te bevorderen dan heeft zij een voedingsbodem aangelegd waarin creativiteit vaak niet eens meer aangemoedigd hoeft te worden. Het ontstaat vanzelf, als bijproduct van ondernemers die met hun eigen spannende projecten bezig zijn en daarbij al hun verbeeldingskracht en inventiviteit nodig hebben.

B. Creatieve denkvaardigheden

Er zijn momenteel vele technieken voor creatief denken beschikbaar die de kans op het vinden van gouden ideeën aanzienlijk vergroot. Ze dwingen tot het loslaten van gewoontedenken en sturen het denken in verschillende richtingen, op zoek naar nieuwe perspectieven en oplossingen. Juist voor mensen met veel kennis en ervaring kunnen deze denktechnieken helpen om uit mogelijk verstarde denkpatronen te komen. Onderzoek heeft aangetoond dat met trainingen in creatief denken het vermogen tot verbredend of divergerend denken toenam.

Juist in de eerste fasen van een project waarin we zoeken naar ideeën over alternatieve benaderingen en oplossingen kunnen creativiteitstechnieken uiterst nuttig zijn. Voorts helpen deze technieken om in een korte tijd een groot aantal ideeën te genereren. Hiermee is de kans groter op het vinden van gouden ideeën.

Bij het bedrijf DuPont heeft men berekend dat er drieduizend ruwe ideeën nodig waren om één nieuw produkt voor de markt te leveren. DuPont biedt daarom via hun eigen trainingscenter workshops in creatief denken aan. Medewerkers leren er creatief denken toe te passen op nieuwe voorstellen voor producten. Uit onderzoek in de Verenigde Staten blijkt dat in organisaties met meer dan honderd medewerkers reeds één op de drie ondernemingen trainingen in creativiteitstechnieken aan hun medewerkers aanbiedt.

C. Ideeënmanagement

Onder ideeënmanagement verstaan we alle acties die een bedrijf onderneemt om ideeën te signaleren, te selecteren en te belonen en ze gereed voor implementatie te maken. Als het verbeteren van het klimaat voor creativiteit in de organisatie het bewerken van de grond is, is ideeënmanagement te vergelijken met het organiseren van de oogst. Ideeënmanagement zorgt er dus voor dat ideeën ook werkelijk waarde krijgen voor de organisatie.

De opgave is om een systeem op te zetten waarmee men ideeën van medewerkers en eventueel ook van klanten signaleert en beheert. Soms zijn ideeën op een eenvoudige wijze te vangen in het werkoverleg met collega's en leidinggevende. Het is echter raadzaam om medewerkers ook de gelegenheid te bieden om langs een andere weg ideeën in te dienen. We doelen dan geenszins op de onpersoonlijke en vaak ineffectieve ideeënbus. Sommige grote organisaties in Nederland zoals ABN AMRO, KPN en de Belastingdienst hebben hiervoor elektronische systemen gebouwd waarmee het mogelijk is om via het intranet ideeën in te dienen. Daarmee kunnen zij medewerkers goed op de hoogte te houden van de verdere afwikkeling van het ingediend voorstel en kunnen de doorlooptijd bekorten. Voorts kan men de niet gebruikte ideeën in een database opslaan en ze geregeld opnieuw op hun waarde inschatten. Dat is ook motiverend voor medewerkers, waarvan de ideeën de eindstreep niet halen. Zij weten dat hun afgekeurde ideeën niet de prullenbak ingaan.

Bij ideeënmanagement gaat het voorts om de beloning van de meest waardevolle ideeën. In een hoge materiële beloning schuilt het gevaar dat medewerkers het om de beloning gaan doen en daarom mogelijk niet meer bereid zijn om ideeën met collega's te delen. De beste en meest intrinsieke beloning is de openlijke waardering van de ideeëndonor. Voorts kan men medewerkers betrekken, als adviseur of uitvoerder, in de implementatie van hun eigen ideeën.

In het stadium dat enkele kansrijke ideeën zijn geselecteerd hebben sommige organisaties formele procedures opgezet om ze stap voor stap te polijsten, te beoordelen, uit te testen en verder te implementeren. Een minder formele manier is om een gevarieerd samengesteld team, met zo mogelijk de klant erbij, de opdracht te geven in een korte periode een waardevol idee verder te onderzoeken en zo mogelijk te implementeren. Zo heeft het Finse bedrijf Nokia 'Insight & Foresight' teams samengesteld. Het doel van de teams is om, ondersteund door creatieve denktechnieken, gericht te werken aan ideeën voor nieuwe marktkansen

5. Concurreren met creativiteit

De essentie van concurreren met creativiteit

Wie concurreert met creativiteit zoekt naar wegen om het in de organisatie aanwezige talent in te zetten voor het succes van de organisatie. Sommige organisaties vestigen daarbij de hoop op de inventiviteit van medewerkers in afdelingen als Research en Development en New Business Development. Bij dienstverlenende organisaties, die hun nieuwe diensten niet kunnen afschermen van kopiëring door concurrenten, werpt men vaak een verwachtingsvolle blik naar de marketeers. Hun ervaring en creativiteit moet leiden tot een unieke positionering van de nieuwe dienst in de markt.

De visie die in dit essay naar voren is gebracht, geeft aan dat een organisatie hiermee een omvangrijk deel van het creatieve ‘goud’ in de organisatie niet delft. Met het juiste leiderschap, een vruchtbaar klimaat, de ondersteuning van creativiteitstechnieken en effectief ideeënmanagement is creativiteit te tappen uit een veel breder reservoir: het gehele personeelsbestand.

Wie wil concurreren met creativiteit zoekt daarnaast ook naar andere bronnen voor waardevolle ideeën, zoals klanten en toeleveranciers. Sommige organisaties als Vauxhall en Nokia vragen zelfs kinderen om nieuwe ideeën voor designs.

Wie wil concurreren met creativiteit zal creativiteit beleidsaandacht moeten geven. In sommige organisaties is dit een directe noodzaak. Te denken is aan organisaties met producten of diensten met een korte levenscyclus. Zij kunnen alleen overleven wanneer ze een permanente stroom van vernieuwingen tot stand brengen. Zulke organisaties moeten wel ideeënfabrieken zijn.

Het benutten van de creatieve vermogens van medewerkers is echter voor alle organisaties, onafhankelijk van grootte, sector, strategie of groeifase, van belang. Dus ook voor organisaties die geen innovatiestrategie hanteren, maar inzetten op het concurreren met een hoge kwaliteit of met lage prijzen. Voor deze bedrijven is het nog meer verhogen van de kwaliteit of het nog verder terugdringen van de kosten vaak een creatieve uitdaging. De gestelde vraag is: Hoe kunnen we hier nog slimmer in zijn dan de concurrent? Dan zijn alle ideeën en suggesties welkom en het is de opgave om zo veel mogelijk mensen te betrekken in het creatief meedenken over oplossingen.

Ook in bedrijven met sterk gestandaardiseerde processen of in bedrijven waarin medewerkers eenvoudig, repetitief werk verrichten dient creativiteit een kans te krijgen. Zij kunnen hun processen trachten te verbeteren door medewerkers te vragen mee te denken en met ideeën te komen voor een kleine verbeterstap. Het betreft hier weliswaar de oogst van de ‘kleine’ creativiteit. Men vraagt niet om doorbraakideeën. De vele kleine verbeterstapjes kunnen echter bij elkaar opgeteld een belangrijke procesvernieuwing opleveren die de onderneming meer concurrentiekracht biedt.

Om deze redenen brengt productiviteit en creativiteit ook geen dilemma met zich mee. Met productiviteit kunnen we aan de klant leveren. Met creativiteit kunnen we aan de, weinig loyale en verweende klant, *blijven* leveren. Omdat creativiteit ons in staat stelt om anders te kunnen kijken naar bijvoorbeeld werkmethoden, processen en managementstijlen. Hiermee zijn ideeën te ontdekken om de productiviteit nog verder

op te schroeven. Juist wanneer de productiviteit van concurrenten hoger ligt moeten we tijd vrij maken voor de beantwoording van de stimulerende vragen voor onze creativiteit zoals: Zouden we het ook effectiever of efficiënter kunnen aanpakken?

Het stimuleren van creativiteit betekent niet dat we dagelijks met elkaar moeten brainstormen om nieuwe ideeën te krijgen. Daar is vaak geen tijd voor en dat hoeft ook niet. Een manager zet echter de creativiteit van zijn team op scherp wanneer hij de verwachting uitspreekt dat men met nieuwe voorstellen voor succes dient te komen. Op dat moment zal 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 hoe concurrenten de problematiek oplossen. Het team zal wellicht eerst zelf met een creativiteitstechniek een groot aantal ideeën genereren en alleen de meest kansrijke lanceren. Was de vraag van de manager nodig om dit gedrag te stimuleren? In sommige contexten waar medewerkers zich als weinig creatief bestempelen, is deze uitnodiging zeker noodzakelijk. De ideale situatie ontstaat wanneer men creativiteit niet meer als een bijzondere activiteit aanduidt maar als creativiteit tot uiting komt in hoe men dagelijks werkt en problemen oplost. M. Douglas Ivester, voormalig CEO bij Coca-Cola, geeft deze visie als volgt weer:

‘Bij Coca-Cola is creativiteit niet een ‘epiphany du jour’. Het is niet iets wat we propageren als de campagne van de maand. Het is niet slechts het uitnodigen van een creativiteitsfacilitator. Creativiteit is wat we gedurende 365 dagen per jaar in de praktijk brengen. Het is een discipline die zich uit in de manieren waarop de ene persoon met de andere persoon omgaat. Het is de manier waarop we vergaderen, de manier waarop wij met elkaar samenwerken. Kortom: het gaat allemaal om creativiteit.’

Verschillende methoden

Organisaties verschillen in de wijze waarop zij creativiteit in een organisatie tot bloei trachten te brengen. We bespreken hier drie typen van organisaties:

A. Organisaties met een integrale benadering.

Dit zijn organisaties die ernaar streven om de creatieve bijdragen van medewerkers zo veel mogelijk op een gestructureerde wijze te stimuleren, te kanaliseren, te selecteren en te realiseren. Het management van creativiteit staat geheel ten dienste van de bevordering van de innovatiekracht van de organisatie. Er is sprake van sterk creatief leiderschap dat zorgdraagt voor een koestering en bescherming van de unieke creatieve bijdragen van medewerkers en een gereguleerde doorvertaling naar innovatie. Deze organisaties hebben de cultuur en de processen ontwikkeld om permanent de creativiteit te oogsten. Voorbeelden van zulke organisaties zijn DuPont, Pfizer, Rubbermaid, Toyota, Xerox en 3M. Nederlandse voorbeelden van organisaties die streven naar een integrale aanpak zijn onder meer ABN AMRO en Philips.

B. Organisaties met een ‘laisser-faire’-benadering

Dit zijn organisaties die men vaak in de zogenaamde creatieve sector tegenkomt. Te denken is aan organisaties in de reclame, architectuur, entertainment of muziek. Creativiteit komt nauwelijks in hun organisatorisch vocabulaire voor. Het wordt ook

niet specifiek gemanaged. Creativiteit is hier eerder een vanzelfsprekendheid, een stijl van leven en werken.

Het zijn organisaties waarin vaak andere concepten centraal staan: ondernemerschap, eigenaarschap, avontuur, vrijheid, openheid en gemeenschappelijke waarden. De stijl van leiderschap is als “laisser-faire” te betitelen. Men geeft ruimte en vrijheid en laat soms zelfs een creativiteitstimulerende chaos ontstaan. Anita Roddic, de oprichtster van de Body Shop, heeft de cultuur in haar organisatie gekarakteriseerd als ‘benevolent anarchism’, waarin het ieder vrij staat steeds weer in twijfel te trekken wat ze aan het doen zijn en hoe ze het doen.

Medewerkers in deze organisaties hebben het gevoel met een speciale opdracht bezig te zijn en ook te bouwen aan hun eigen dromen en verlangens. Die combinatie ontketent passie en creativiteit van medewerkers op verschillende vlakken: in het contact met klanten, met collega’s en in de eigen loopbaan.

C. Organisaties met een ‘creatieve eilanden’ benadering

Het gaat hier om organisaties die niet streven naar een integrale benadering voor het management van creativiteit, maar waar men wel beseft dat creativiteit meer ruimte moet hebben. Te denken is aan organisaties waar door de druk van het primaire proces men een te geringe aandacht kan geven aan ideeënvorming. Het kan ook gaan om grote bureaucratische organisaties waar de cultuur van loyaliteit en conformisme een sterk dempende werking heeft op creatief gedrag.

Om toch aandacht te geven aan kansrijke creatieve processen creëren deze organisaties ‘eilanden’ waar meer ruimte is voor ideeënvorming, verkenning van kansen, experimenteren en het implementeren van kansrijke voorstellen. Te denken is aan een afdeling ‘New Business Development’ of een ‘Future Center’ in een grote bureaucratische organisatie. Het creatieve eiland kan soms ook een fysieke ruimte zijn waar mensen kunnen brainstormen of de implementatie van hun ideeën versnellen. Zo heeft Lucent Technologies het creativiteitscenter IdeaVerse ontwikkeld. Het doel was om een plaats te scheppen waar medewerkers hun creativiteit kunnen laten schitteren. Het Center heeft paarse muren en sterren op de vloer. Men kan er creativiteitstrainingen krijgen en er zijn boeken en video’s. Medewerkers kunnen er vrij binnenlopen en brainstormsessies houden.

‘Creatieve eilanden’ kunnen een olievlekwerking hebben. Als medewerkers positieve ervaringen hebben opgedaan met het ‘creatieve eiland’, zullen ze de andere manier van denken en kijken ook in hun dagelijks werk toepassen.

6. Ondersteuning door de overheid

In de voorgaande paragrafen is aangegeven dat organisaties hun creatief potentieel kunnen aanwenden voor verbetering, vernieuwing en concurrentiekracht. De urgentie is hoog. Juist met landen als China als één van de koplopers op het terrein van lage kosten in combinatie met kwaliteit, kan creativiteit voor Nederland het beslissende onderscheidend vermogen bieden. Met creativiteit zijn unieke producten en diensten te bedenken, nieuwe, nog ongekende, samenwerkingsverbanden te ontwikkelen en inventieve oplossingen voor organisatorische vraagstukken te bedenken.

Het is daarom van nationaal belang dat de aanwezige creativiteit in ondernemingen en instellingen, en meer in het algemeen van de bevolking, wordt gestimuleerd, gekoesterd en geoogst. De overheid kan hierin een ondersteunende rol spelen door onder meer kennisdeling over succesvolle creatieve processen te bevorderen, door in het onderwijs meer aandacht te besteden aan creatief denken en door systematisch waardevolle ideeën onder de bevolking te oogsten.

Die rol van de overheid is vooral belangrijk om ervoor te waken dat innovatie in Nederland haar voeding krijgt met creativiteit. Tekenend was de uitspraak van een directeur innovatie van een groot internationaal concern tijdens een gastcollege: *“Wij zijn één van de besten om een idee in stappen te realiseren en naar de markt te brengen. Ons probleem is echter: Hoe komen we aan nieuwe ideeën?”*

Het is niet de primaire taak van de overheid om ideeën naar bedrijven te brengen. Het is wel de taak van de overheid ervoor te waken dat de condities optimaal zijn om het creatieve potentieel in Nederland en in Nederlandse bedrijven te benutten. Nader onderzoek is gewenst om op nationaal niveau en op het niveau van bedrijfstakken na te gaan welk beleid daarvoor nodig is.

We formuleren hier 5 algemene beleidskansen voor de overheid om creativiteit in Nederland en meer specifiek in het bedrijfsleven te bevorderen:

1. De overheid zou een intensiever contact kunnen bevorderen tussen organisaties in de creatieve sector (architectuur, mode, entertainment, muziek, beeldende kunst, reclame, uitgeverijen) en de andere sectoren. In de creatieve sector werken veel mensen met een spontane, vernieuwende creativiteit die inspiratie en kruisbestuiving kunnen opleveren voor andere sectoren.
2. Met het oog op het huidig groeiend belang van innovatie, sociale innovatie en creativiteit is het aan te bevelen dat de overheid een reeks maatregelen neemt om organisaties die excelleren op het terrein van de benutting van creativiteit, te herkennen en publiekelijk te waarderen. Het geven van publieke bekendheid aan deze bedrijven en hun benaderingen biedt niet alleen nuttige kennisdeling maar biedt voor andere organisaties ook een stimulans om hun eigen creatieve processen te verbeteren.
3. De overheid kampt met belangrijke (maatschappelijke) economische en sociale vraagstukken. Eerder in deze paper benadrukten we het belang dat het leiderschap in organisaties aangeeft voor welke vraagstukken met name nieuwe waardevolle ideeën nodig zijn. Hiermee moedigt men het creatief meedenken aan. In navolging daarvan zou de overheid op nationaal niveau burgers kunnen uitnodigen ideeën aan te dragen voor de uitdagingen waar overheid en bedrijfsleven voor staan. Te denken is aan specifieke websites voor elk Ministerie waar burgers ideeën kunnen lanceren. Voorts kan de overheid tijdelijke netwerken opzetten waarin experts en niet-experts rond een vraagstuk, zo mogelijk ondersteund door creativiteitstechnieken, nieuwe oplossingen genereren.
4. Als de overheid innovatie en creativiteit wil bevorderen zal zij zelf een inspirerend koploper moeten zijn. Hiertoe behoort het stimuleren van creatief

probleemoplossend gedrag onder ambtenaren en het scheppen van een cultuur waarin ideeën en intern ondernemerschap kunnen floreren. De overheid heeft hiertoe al initiatieven ontwikkeld door in het kader van het beleidsprogramma 'Andere Overheid' een profilering te geven van de competenties van een innovatieve ambtenaar. Het is aan te bevelen om naast een programma voor de ontwikkeling van de competenties voor creativiteit ook te komen tot een cultuurdiagnostiek van de tegenkrachten bij creatief gedrag. Voorts kunnen overheden ambities en doelen formuleren op het gebied van de bevordering en benutting van creativiteit. Zo heeft reeds de stad Groningen zich als creatieve stad geprofileerd. Groningen geeft aan dat een aantal kenmerken de stad een groot creatief potentieel geeft: het grote aantal jonge mensen, de grote verscheidenheid van opleidingen, de brede cultuursector en de innovatieve bedrijven in de sfeer van ICT en life sciences. Verder onderzoek is nodig hoe steden en gemeenten hun creatief potentieel optimaal kunnen benutten voor innovatieve projecten.

5. Het primair en secundair onderwijs kan leerlingen voorbereiden op de verwachtingen van organisaties om creatief te zijn. Leraren kunnen in lesprogramma's gericht aandacht te besteden aan de stimulering van creatief denken. Momenteel krijgt creativiteit vooral via de expressievakken aandacht. Aan de verwerving van creatieve denkvaardigheden besteedt men op Nederlandse scholen nauwelijks tot geen aandacht. Voor kinderen zijn er echter juist doeltreffende programma's ontworpen om hun (creatief) denken te verscherpen en daardoor meer mogelijkheden en oplossingen te zien. Dat is vaardigheid die hen later niet alleen in werksituaties maar ook in het privé leven van een groter creatief probleemoplossend vermogen zal voorzien. Op scholen in onder meer Australië, Canada, China, Nieuw Zeeland, Japan, Maleisië, Zuid-Afrika, Italië, UK, Verenigde Staten, Venezuela en Rusland gebruikt men reeds lesprogramma's om creatief denken bij kinderen te bevorderen. In Nederland zou het Ministerie van Onderwijs proefprojecten 'Creatief leren denken' in verschillende Nederlandse scholen kunnen opzetten.

7. Tot slot

Innovatie en creativiteit zijn onafscheidelijke partners. Dat betekent dat bij een innovatiebeleid ook visie, beleid en daadkracht hoort ten aanzien van creativiteit. Dat is relevant op het niveau van de organisatie en dat is relevant op het nationale niveau. In dit essay is aangegeven langs welke wegen het creatief potentieel in een gemeenschap is te benutten.

Literatuur:

Amabile, T.M: Five Questions about how leaders influence creativity, *Harvard Management Update*, december 2003

Gaspersz, J.: Innovatie en Leiderschap, nieuwe kansen voor managers, Pearson/Financial Times, verschijnt 2005

Gaspersz, J.: Concurrenieren met Creativiteit, de kern van innovatiemanagement, Pearson/Financial Times, 2002

Johansson, F.: The Medici Effect, Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts and Cultures, Harvard Business School Press, 2004

Kao, J.: Jamming, The art and discipline of business creativity, HarperCollins, 1996

Robinson, A., S. Stern: Corporate Creativity, How innovation and improvement actually happen, Berret-Koehler Publishers, 1997

Stefik, M., B. Stefik: Breakthrough, stories and strategies of radical innovation, MIT Press, 2004

Schwartz, E.I.: Juice, the creative fuel that drive world-class inventors, Harvard Business School Press, 2004

White, S.P.: New ideas about new ideas. Insights on creativity from the world's leading innovators, Prentice Hall, 2002