

- Van creativiteit naar bedrijfs-innovatie
- Bedrijfscultuur bekent kleur
- Nefaste groepsdynamiek
- Gedrag is maakbaar
- Naar een innovatieve bedrijfs-cultuur



Auteurs:

Geert Janssens

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkW.metena@vkW.be
www.vkWmetena.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

Meer innovatie?

Kleur eens buiten de lijntjes!

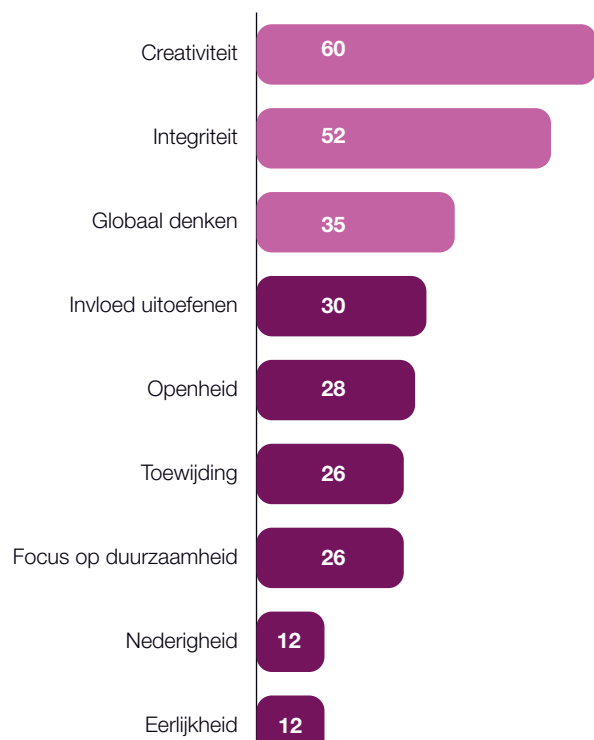
In deze beleidsnota vertrekken we van de hypothese dat klassieke creativiteitsbenaderingen zich sterk focussen op ideeëngeneratie en de eraan gekoppelde communicatieve vaardigheden. Daardoor riskeren ze om de reële implementatie van verandering uit het oog te verliezen. Dit uit zich onder meer in door groepsdynamiek aangestuurde 'innovation killers' die zich manifesteren op alle niveaus. Bedrijven die zich hiervan bewust zijn, kunnen deze 'killers' te lijf gaan met een breed arsenaal aan instrumenten. De meest radicale optie is het omgooien van de bedrijfscultuur. In de praktijk probeert men meestal om eerst op een ad hoc basis de aandacht voor innovatie aan te wakkeren. Innovatieforums en wedstrijden zijn tegenwoordig in. Maar ook meer aandacht voor de juiste leiderschapskwaliteiten en het bijschaven van functieprofielen zijn aangewezen technieken om een transformatieproces in de bedoelde richting te sturen.

1. Van creativiteit naar bedrijfsinnovatie

Als we creativiteit definiëren als het vermogen om uit het niets iets nieuws te creëren, dan krijgt dit proces in een bedrijfscontext een praktische betekenis via innovatie. Die vernieuwing kan ontstaan uit allerlei onderzoeksmatige activiteiten, maar kan even goed spontaan opborrelen uit de creatieve geesten van medewerkers, klanten of andere betrokkenen. De vernieuwing kan slaan op productieprocessen, maar even goed op de aard en het gamma van producten en de erbij horende dienstverlening. Ook louter organisatorische vernieuwing valt onder de noemer bedrijfsinnovatie. De overgang van individuele creativiteit naar innovatie op organisatieniveau lijkt dus een kleine en vanzelfsprekende stap.

Toch stellen we vast dat die overgang niet zo evident is en vaak achterwege blijft. Het innovatiescorebord van de Europese Unie toont dat onze bedrijven achterop hinken op het vlak van inspanningen voor Onderzoek & Ontwikkeling (O&O). Wellicht nog veel erger is de vaststelling dat ze tevens te weinig in staat zijn om hun eigen kostbare ideeën verder te ontwikkelen tot maakbare en verkoopbare producten. Blijkbaar komen bedrijven er zelf te weinig toe om de reeds bestaande creativiteit in eigen rangen voldoende te valoriseren. Heel wat getuigenissen en onderzoek doen vermoeden dat er hier nog veel ruimte is voor verbetering.

Dat blijkt ook uit het tweejaarlijks onderzoek van het IBM Institute for Business Value, dat 'creativiteit' identificeert als de belangrijkste leiderschapscompetentie voor succesvolle organisaties van de toekomst (zie figuur 1). Het is evenwel bijzonder pijnlijk dat een grote meerderheid van de 1.500 CEO's die werden bevraagd, vreest dat ze onvoldoende zijn voorbereid op deze nieuwe uitdagingen. Hans Van Mingroot, verantwoordelijk voor Business Development and Academic Relations bij IBM Belgium-Luxemburg verduidelijkt dat CEO's in de studie vooral bezorgd zijn over de toenemende onzekerheid die het gevolg is van elkaar doorkruisende, industriële transformatieprocessen. De verwevenheid en complexiteit van problemen is veel groter dan vroeger. Als de crisis iets heeft aangetoond, dan is het dat de oude businessmodellen niet langer werken en veel sneller moeten worden bijgestuurd. Ook consumentenvoorkeuren wijzigen veel sneller, onder meer aangedreven door nieuwe media en interactieve fora op internet. Bedrijven moe-



Figuur 1:
Leiderschapskwaliteiten voor de komende vijf jaren. CEO's citeerden creativiteit het vaakst.

Bron: IBM Institute for Business Value

ten zichzelf bijgevolg steeds vlugger heruitvinden en dat vergt nu eenmaal heel veel creativiteit en innovatie op elk niveau in de organisatie.

2. Bedrijfscultuur bekennt kleur

4D: denken, durven, dromen en doen

Het voorgaande roept een zeer essentiële vraag op: als het dan toch zo belangrijk is, waarom zouden bedrijven dan zo dom zijn om onzorgvuldig om te springen met hun creatief potentieel? Iets moet krachtiger zijn dan de eigen wil van de organisatie opdat men in een dergelijke valkuil zou trappen. Een bevattelijke aanzet tot gestructureerd antwoord vinden we terug in het 4D organisatie-model van onze hersenen (zie figuur 2). Dit model heeft als uitgangspunt dat ons brein werkt volgens bepaalde patronen, die heel sterk worden gedetermineerd door gedragingen en ervaringen uit het verleden. Een sterk bepalende factor is uiteraard ons Cartesiaans onderwijssysteem dat voornamelijk focust op analy-

tische probleemoplossing. Daar is op zich niets mis mee, maar het creëert een voorkeur voor bepaalde denkpatronen en we zijn er ons niet altijd van bewust dat die voorkeur effectief bestaat.

Links denkend, rechtshandig

De typologie van het 4D model vertrekt van deze denkpatronen.¹ Interessant voor ons is dat men de typologie ook op organisaties kan toepassen. Willy Wastyn, medeontwikkelaar van het 4D Organisatiebrein®, geestelijke vader van het 4D Veiligheidsbrein® en tevens gedelegeerd bestuurder van Samurai@Work NV, gebruikt het model al jaren om bedrijfsculturen en gedragpatronen in organisaties in kaart te brengen. Hij legt uit dat het model vooral kan helpen om te achterhalen welk type van organisatie men is en welke organisatie men in de toekomst wil worden. Dat is mogelijk doordat medewerkers in functie van de omgeving waarin ze werken en met het oog op hun taakomschrijving, vaar-

digheden zullen ontwikkelen in deze of gene richting.

Enkele voorbeelden:

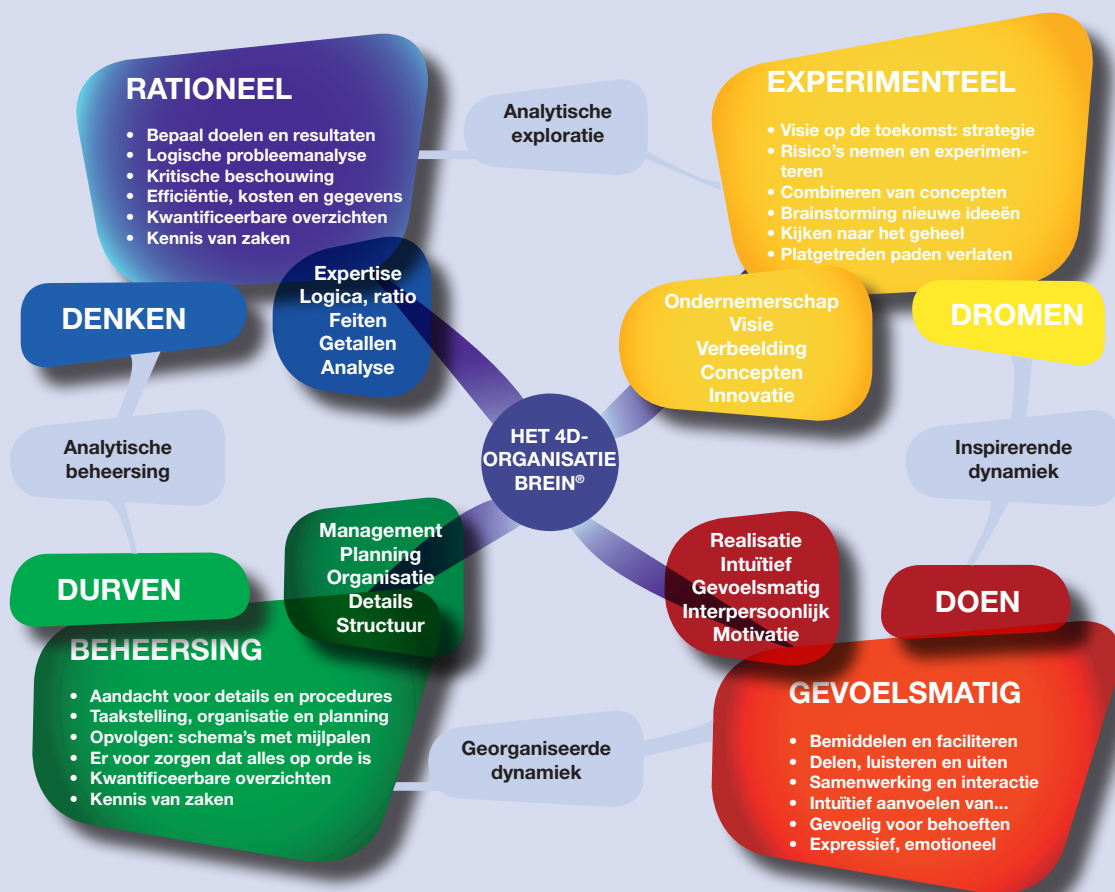
- Financieel en boekhoudkundig cijferwerk bevindt zich vooral in het blauwe analytische gedeelte. Ook puur technische probleemoplossing kleurt sterk blauw.
- Het uittekenen van de organisatiestructuur via procedures en het bewaken van de uitvoering ervan vergt vooral groene denkprocessen.
- Visieontwikkeling en strategiebepaling zetten vooral de gele zone aan het werk. Hier situeren zich ook creatieve denkpatronen die nodig zijn voor het ontwikkelen van nieuwe producten en processen.
- Het ontwikkelen van intermenselijke relaties en het voeren van communicatie vragen input van de rode zone.

Elke medewerker zal afhankelijk van zijn eigen vaardigheden, kennis en persoonlijkheid, maar ook in functie van zijn taakomschrijving een welbepaald kleurenpatroon ontwikkelen. Een patroon is op zichzelf dus goed noch slecht. Een mogelijk probleem is wel dat organisaties te veel van dezelfde patronen binnen de rangen hebben of die patronen op de verkeerde plaats zetten. Dan treedt een zekere mate van disfunctionaliteit op. Het is niet verwonderlijk dat private bedrijven in de optiek van het 4D model vooral gericht zijn op het ontwikkelen van analytische (blauwe) en organisatorische (groene) eigenschappen. De onvermijdelijke drang naar efficiëntie – zeker in een industriële productiecontext – leidt haast zeker tot een focus op dit type vaardigheden. Binnen het organigram van het 4D model krijgen we in bedrijven overwegend 'links' denkende (en dus rechtshandige) individuen.

In de context van voorliggende nota is het evenwel nuttig om te weten dat in ons brein en dus ook in organisatiestructuren de wet van de communicerende vaten speelt. Hoe meer een bedrijf een bepaalde competentie ontwikkelt, hoe groter de kans is dat ze competentie inlevert in het tegenovergestelde kwadrant. Met andere woorden, in een overwegend blauw-groene bedrijfscultuur risiceren creatieve (gele) en emotionele (rode) vaardigheden beduidend minder waar-

¹ Zie ook Max Lücher.

Figuur 2:
Het 4D model van onze hersenen



Het vierdimensionaal organisatiemodel (4D model) van de hersenen gaat uit van een vierdelige opdeling van ons brein. Elk vierde deel verwijst naar een latente onderbewuste persoonlijkheid. In de blauwe zone opereert de rationele 'ik' die graag analyseert en kwantificeert (denken). De groene 'ik' is eerder behoedzaam en houdt van een duidelijke structuur en een gedegen planning (durven). De experimentele 'ik' is nieuwsgierig en is meer van het onderzoekende type (dromen). De emotionele 'ik' is expressief, gedreven en gevoelig (doen). De benaming 4D verwijst naar de vier bijpassende werkwoorden bij elke typologie: denken, durven, dromen en doen. Ieder individu zal op basis van zijn eigen genetica, opvoeding, opleiding, ervaringen,... een eigen kleurenpatroon ontwikkelen. Dit patroon is tot op zekere hoogte maakbaar.

Bron: Het 4D Organisatiebrein – Uit 'Duurzame veiligheidscultuur' - W. Wastyn en G. De Bel

dering en aandacht te krijgen. Het valt te vrezen dat in een dergelijke context een zichzelf versterkende groepsdynamiek speelt waartegen individuen nauwelijks zijn opgewassen. In paragraaf 3 diepen we deze groepsdynamiek verder uit. We vragen ons af in welke mate creatieve en innovatieve processen daaronder kunnen lijden.

3. Nefaste groepsdynamiek

In de praktijk verlopen transformatieprocessen traag en vaak ook moeizaam. De weerstand tegen verandering is van nature groot en het nut ervan wordt gemakkelijk in vraag gesteld. De bestaande structuren zijn er dan ook niet toevallig gekomen. Profielen van medewerkers,

structuren en procedures passen in een hoger strategisch doel en gaan vaak al heel lang mee. Ook is elke branche verschillend en werkt niet iedereen in een sector die zichzelf om de paar jaar heruitvindt. We zijn niet allemaal actief in een creatieve branche zoals Studio 100, horen we u reeds denken. De hoger ge-

Innovation killers

Een uiting van nefaste groepsdynamiek tegen verandering en innovatie zijn de zogenaamde 'innovation killers'. Het Centrum voor de Ontwikkeling van Creatief Denken (COCD) lijstte een bonte verzameling van vaak gebezigde stopwoorden of uitdrukkingen op waarmee tijdens meetings het 'out of the box' denken feilloos de kop wordt ingedrukt. Hierbij een kleine selectie:

- Ok, maar nu serieus!
- Wat brengt dat op?
- Niet concreet genoeg!
- Zeker op cursus geweest?
- Jij werkt hier nog niet zo lang zeker?

Bij BASF Antwerpen wordt het concept van de 'innovation killers' aangewend om tijdens meetings de aandacht voor goede ideeën scherp te houden. Creatief denken vergt immers een aantal spelregels, die moeten worden nageleefd. Naast tussentijds uitstel van oordeel is er ook nood aan openheid en welwillendheid.

schetste achtergrond noopt echter tot het vermoeden van het tegendeel.

Getrouwd met de groep

Versillende studies bevestigen dat groepsdynamiek gedoemd is om creativiteit de kop in te drukken. Christian Terwiesch en Karl Ulrich van de Wharton School aan de Universiteit van Pennsylvania gingen bijvoorbeeld na onder welke omstandigheden groepsessies en brainstormvergaderingen succesvol waren vanuit een innovatiedoelstelling. Hieruit bleek dat medewerkers geneigd zijn om binnen hun eigen team de gangbare visie trouw te blijven. Hiermee geven ze aan dat ze 'het' begrepen hebben. Het getuigt ook van loyaliteit ten aanzien van het team. Het was pas wanneer teamoverschrijdende sessies werden gehouden dat de afwijkende meningen en ideeën boven water kwamen.

Men. Maar ook dat laatste is uiteraard niet genoeg. Creativiteitssessies en aanverwanten worden te vaak opgevoerd als eenmalige, verplichte nummertjes. Het is leuk als er veel nieuwe ideeën uit de bus komen maar men moet er achteraf ook iets mee doen.

Het basisuitgangspunt nader bekeken

Het hoger beschreven 4D model heeft een duidelijke toegevoegde waarde inzake sensibilisatie. De onderliggende hypothese is dat individuele denkpatronen uiteindelijk de samenwerkingsverbanden en de creatieve processen zullen beïnvloeden. In het verlengde hiervan lijkt het dan ook logisch om oplossingen te zoeken op dit individuele niveau om het creatieve proces te stimuleren. Ook andere individuele factoren kunnen hierbij bekeken worden, zoals 'de angst voor verandering', of 'de tijd die men effectief neemt om problemen anders te bekijken'. De geformuleerde oplossingen gaan er van uit dat het individueel gedrag veranderd kan worden.

4. Gedrag is maakbaar

Bij Samurai@work helpt men bedrijven op basis van het 4D model te komen tot een adequatere strategische focus. Zij gaan er hierbij van uit dat individuen hun gedrag kunnen aanpassen. Blauwe breinen kunnen bijvoorbeeld aangezet worden tot gele denkprocessen indien ze daartoe de kans krijgen en op een positieve manier worden aangespoord. Als dat waar is, dan kan ook de bedrijfscultuur van een organisatie bijgestuurd worden. Wie men is, kan men afzetten tegenover wie men wil worden. Ook deeltoepassingen zijn mogelijk. We denken aan het verhogen van de werkplekveiligheid of het invoeren van een flexibelere mentaliteit. Maar het gedrag op de bedrijfsvloer kan bijgestuurd worden in functie van concrete doelstellingen. Ook organisaties die van zichzelf vinden dat ze te weinig zijn gefocust op creativiteit, kunnen het model gebruiken om zich te positioneren en/of na te gaan waar ze eventueel willen uitkomen na een transformatieproces. Het spreekt natuurlijk voor zich dat er grenzen zijn aan de maakbaarheid

van gedrag. Denk maar aan de beperkingen die je hebt om medewerkers te roteren over verschillende functionele gebieden. Je plaatst niet iemand met een uitgesproken analytische, boekhoudkundige inslag (een blauw profiel) in een rol waarin uitgesproken communicatieve en empathische vaardigheden nodig zijn. Daarnaast wijst Christensen (2003, 2004) op elementen zoals de organisatiestructuur en –cultuur die heel vaak de gedragsvrijheid van individuele medewerkers beperkt. Men kan het individuele gedrag niet los zien van de context waarin het ontstaat. De uitdaging bestaat er bijgevolg in om de innovatiekillers structureel in de kiem te smoren.

5. Naar een innovatieve bedrijfscultuur

Er circuleren heel wat managementvisies en benaderingen om werk te maken van een creatieve bedrijfscultuur. Het valt evenwel buiten het bestek van deze beleidsnota om die ten gronde te behandelen. Ons doel is vooral te sensibiliseren. Op basis van voorgaande paragrafen beseft u wellicht dat u zich zorgen mag maken. In wat volgt snijden we kort een aantal invalshoeken aan. We starten met een kleine greep uit de talloze tools en instrumenten die het mogelijk maken om uw medewerkers in de geest van het 4D breinmodel wat vaker te laten vertoeven in gele denkprocessen. In een volgende stap zou je rechtstreeks kunnen werken op de verantwoordelijkheden naar innovatie die leidinggevend op elk niveau dienen op te nemen en zo de cultuur beïnvloeden. Mutatis mutandis monden we dan uit bij de visie van de bedrijfsleiding. Een bedrijf dat bewust nadenkt over die bedrijfscultuur is BASF (zie respectievelijke kaderstukken). Tenslotte raken we even twee visies aan rond de wijze waarop je de structuur van uw organisatie kunt herdenken.

Stimuleer interactie

Eerder hebben we gewezen op de mankementen van eenmalige creativiteitssessies en het belang van een teamoverschrijdende aanpak. De wijze waarop bedrijven de creatieve dialoog

Extreme Blue

'Extreme Blue' is een project dat IBM ontwikkelde in opdracht van de Vlaamse overheid. De realisatie van het project is zelf een voorbeeld van moderne innovatie. Vertrekkende van een concrete probleemstelling bij de klant, werd een multidisciplinair team gevormd met naast experts van IBM een aantal studenten uit het hoger onderwijs. Dit team ging de uitdaging aan om op zoek te gaan naar een innovatieve en tegelijkertijd realistische oplossing voor een welbepaald probleem. Zo ontstond het FRIS onderzoeksportaal van de Vlaamse Overheid. Het portaal is feitelijk een gesofistikeerd interactief platform met een zoekrobot, waarmee mensen uit de industrie vlot en aan de hand van mensentaal (niet: 'keywords') op zoek kunnen gaan naar het netwerk van kennis, assets en mensen in specifieke fijn-granulaire technologieën en services- domeinen. IBM wil elk jaar via Extreme Blue een of meerdere van dergelijke projecten realiseren.

stimuleren neemt een steeds grotere verscheidenheid aan. Dit kan via het Intranet of andere bedrijfsplatformen. Bij BASF slagen ze er zo in om een ware golf van kennisuitwisseling op gang te brengen. Op die wijze haalt men nog meer rendement uit de inspanningen voor opleiding en vorming. Bij IBM brengen ze de interactie op een alternatieve manier tweeweg. Samen met studenten ontwikkelde men het webgedreven onderzoeksportaal FRIS dat op zijn beurt tot nieuwe interacties kan leiden.

Het organiseren van innovatiewedstrijden of creativiteitsturnoien in een tweedele manier om de dialoog te stimuleren. Het grote voordeel van deze werkwijze is dat je hiermee veel vaker komt tot echte doorbraakinnovaties. Waar de meeste innovatie slechts stapsgewijze verbeteringen aan bestaande producten of processen betreft, is de impact van een doorbraakinnovatie veel groter (zie figuur 3). De wedstrijdformule geeft je de kans om een idee te laten rijpen tot iets met po-

tentieel. In wezen kunnen turnoien ook het aanwezige 'intrapreneurship' boven water brengen. Mensen die het in zich hebben, krijgen de gelegenheid om alle remmen los te gooien.

Een belangrijke vormvereiste is dat de wedstrijd wordt geformaliseerd door middel van een set duidelijke en controleerbare regels. De wedstrijd moet voor iedereen open staan. Om de kwaliteit van de output op te drijven is het wel aangewezen om een multidisciplinaire teamsamenstelling te eisen. Dit garandeert dat in het projectvoorstel alle managementfacetten (technisch, financieel, marketing, logistiek, ...) worden afgetoetst. Bijkomend voordeel is dat je daarmee ook weer de nefaste groepsdynamiek die zich in teams heeft genesteld, kunt overstijgen. Om de objectiviteit te garanderen, zal een professionele jury op het einde van de wedstrijd de beste projecten uitkiezen en belonen. Die jury bestaat uit topmensen van binnen het bedrijf. Zo geeft men aan dat het turnooi meer is dan een spel. De jury kan versterkt worden met externen met aanvullende functionele expertise. Ook dat geeft het evenement een serieuzer karakter.

In het kaderstuk op de volgende pagina geven we twee voorbeelden met elk een eigen opzet. De 'Time out for innovation' bij BASF leunt het dichtst aan bij de klassieke turnooiformule. Bij de 'bootcamps' van Alcatel-Lucent stelt men de wedstrijdjury open voor externen, waaronder private investeerders. Daarmee wordt de afstand tot de markt nog een stukje kleiner. Naast innovatieturnoien en bootcamps zijn er andere manieren om de innovatiespirit aan te wakkeren. Het hoger vernoemde 'Extreme Blue' project van IBM is niet echt een turnooi maar de opzet is vergelijkbaar. Studenten worden uitgedaagd tot het vinden van een oplossing voor een specifiek probleem. Deze werkwijze leunt overigens nauw aan bij het concept van open innovatie, waar men academische of andere partners betreft om samen naar een oplossing te zoeken.² Hiermee vergroot men uiteraard de kennisbasis.

Creatief en innovatief leiderschap op elk niveau

Uit het voorgaande moet duidelijk zijn dat creativiteit en innovatie op elk niveau in een organisatie een noodzakelijkheid is. De specifieke verantwoordelijkheid die leidinggevend op verschillende niveaus opnemen verschilt echter. Jan De Visch, managing director van Connect & Transform, wijst erop dat eerste lijnsverantwoordelijken vooral aandacht moeten hebben voor het samenbrengen van ideeën die de efficiëntie binnen de samenwerking kunnen verhogen. De middelmanager dient na te gaan in welke mate deze verschillende ideeën vertaald kunnen worden naar een betere operationele interactie tussen teams en afdelingen. Eventueel moet worden bekeken of er nood is aan systeemverandering. Een senior manager moet ervoor zorgen dat ideeën de product- of serviceportfolio kunnen verbreden. Daarbij zal hij de doorstroom van informatie en ideeën tussen verschillende divisies vlot trekken.

Deze verschillende verantwoordelijkheden maken samen het business model uit waarlangs een onderneming het verschil kan maken. De IBM studie waarnaar we verwezen in de inleiding, drukt er net op dat medewerkers op elk niveau met onzekerheid moeten kunnen omgaan. De creativiteitscomponent ziet er dus op elk leidinggevend niveau anders uit.

Sommige creatieve leiders zullen sneller geneigd zijn om business modellen aan te passen aan de veranderende realiteit. Ze zullen ook baanbrekende innovaties actief uitlokken door mensen aan te moedigen tot het nemen van meer risico's. Creatief leiderschap veronderstelt een transformatie van systeemmanagement naar inspirerend leiderschap. Uit onderzoek weten we dat deze transformatie heel wat begeleiding vergt.³ Een recente Amerikaanse bijdrage van Mueller et.al., die de relatie tussen creativiteit en leiderschap in kaart bracht, toonde aan dat managers die regelma-

² Zie in dat verband onze beleidsnota nr. 29, 'Open innovatie in globale netwerken', VKW Metena, december 2008.

³ In dat verband verwijzen we ook graag naar het 'verbindend leiderschap' dat uitvoerig aan bod kwam in onze VKW Metena beleidsnota nr. 46, februari 2011.

Time out for innovation

Ook bij BASF is de wedstrijdformule een hoeksteen geworden van het ontwikkelingsbeleid. Vanuit het besef dat een geweldig idee niet volstaat om te komen tot een innovatief product, werd werk gemaakt van een meer procesmatige benadering. Via het 'BAS bedenkt' platform (via intranet) worden heel wat incrementele innovaties gerealiseerd. Maar er zit meer in. In het kader van de Innoveer!-prijzen krijgen ook grootschaligere, vaak multidisciplinair uitgewerkte innovaties erkenning. Alle werknemers kunnen hieraan deelnemen. De laureaten krijgen de kans om hun voorstel te presenteren aan alle geïnteresseerde medewerkers tijdens de 'Time Out for Innovation (TOI)'. Opnieuw wordt hiermee het belang van kennisuitwisseling onderlijnd. Tijdens deze TOI-stories wordt er gestemd voor de publieksprijs. Daarnaast stellen de laureaten hun innovatie voor aan een interne jury van mensen uit de directie en het management. De BASF Innoveer!-prijzen honoreren projectvoorstellen die zijn omgezet in een innovatieve oplossing en die daarmee een substantiële bijdrage leveren tot het succes van het bedrijf.

Entrepreneurial Bootcamps

Bij de organisatie van entrepreneurial bootcamps krijgen multidisciplinaire teams de kans om via een wedstrijd ideeën uit te werken tot haalbare projecten. Een belangrijk element is dat de jury kan aangevuld worden met externen. Zo worden bij bootcamps die Alcatel-Lucent organiseert stevast private investeerders betrokken. Dat verhoogt het realiteitsgehalte en verkleint de afstand tot de markt. Boudewijn Delafortry en Marc Bogaert van 'The Second Phase' hebben ervaring met het organiseren van dergelijke bootcamps in bedrijven. Voor hen zijn bootcamps een veel betere manier om maatschappelijk waardevolle projecten te selecteren dan te werken via het klassiek subsidiebeleid van de overheid. Delafortry getuigt: het entrepreneurial bootcamp (2009) bij Alcatel-Lucent leidde inmiddels tot twee interne ventures die meer dan 50 jobs hebben gecreëerd. Nog drie andere projecten zitten in een incubatiefase.¹

¹ Op de website 'www.innovatieklimaat.be' geven Boudewijn Delafortry en Marc Bogaert van The Second Phase een overzicht van inzichten en trajecten die kunnen aanzetten tot een ondernemend innovatieklimaat, waaronder ook de methodiek van de bootcamp.

tig voor de dag komen met creatieve ideeën zichzelf een minder sterk leiderschapsimago aanmeten binnen de organisatie.⁴ Wie creatief uit de hoek komt, wordt door collega's en de top van het bedrijf minder hoog ingeschaald op het vlak van leiderschap. Deze vaststelling kan verklaard worden vanuit een aantal stereotypen rond leiderschap, namelijk dat een leider diegene is die iedereen mobiliseert tot realisatie van vooraf afge-

⁴ Mueller en anderen, 2011.

sproken collectieve doelstellingen. Wie hierin slaagt zal sneller geïdentificeerd worden als een kandidaat leider. Het beeld van een leider dat we vandaag in ons hoofd hebben, strookt dus niet met het beeld van de creatieveling.

Een andere verklaring voor de stiefmoederlijke behandeling van creativiteit binnen organisaties is het feit dat de voorgestelde vernieuwing riskeert om net datgene te zijn wat de leidinggevende niet had opgenomen. In crea-

tiviteit schuilt altijd een beetje kritiek op de huidige manier van leiding geven. Op deze manier nemen creatieve personen heel vaak de verantwoordelijkheid op voor datgene dat nog niet in het aandachtsveld van leidinggevend is. Dit fenomeen komt veel minder voor bij ondernemingen die de verantwoordelijkheden naar innovatie op elk niveau juist gedefinieerd hebben. Het voorbeeld van BASF toont aan dat innovatie op verschillende niveaus gelijktijdig opgenomen wordt. Het vergroot dan ook de kans dat je reëel een duurzame creatieve en innovatieve bedrijfscultuur bouwt.

Van functies naar rollen

Met het voorgaande kunnen bedrijven al aardig uit de voeten. Door leiderschap ruimte te geven voor creativiteit en interactieve processen op gang te brengen, krijgen de gele denkpatronen alvast meer ademruimte. Toch steken organisatiedeskundigen een waarschuwende vinger op. Het consequent doortrekken van creatieve processen doorheen de gehele organisatie noopt tot een grondige herijking van de organisatiestructuur. We beperken ons tot een korte bespreking van twee visies.

Red monkeys

Jef Staes van EOI Academy vindt dat het hoog tijd wordt dat organisatiestructuren overschakelen naar een hogere dimensie. Klassieke functiebeschrijvingen en competentie management zijn volgens hem achterhaald. Ze zijn verworpen tot tastbare omheiningen waardoor medewerkers zich mettertijd zijn gaan gedragen als een kudde schapen (cf. groepsdynamiek). Om dat patroon te doorbreken, heb je nood aan rolbeschrijvingen waarbij medewerkers worden ingezet op de verschillende plaatsen binnen het bedrijf waar ze het best tot hun recht komen. Enkel op die wijze kan je mensen de kans geven om hun talenten onbeperkt te laten ontwikkelen. In een wereld waar kennis exponentieel toeneemt, biedt dat enorme mogelijkheden. Helaas schieten de klassieke managementtechnieken gebaseerd op macht (met veel stress tot gevolg) schromelijk te kort. Er is dus nood aan een nieuwe managementstijl die in staat is om mensen met creatieve ideeën (red

monkeys) in goede banen te leiden. Staes noemt dat 'conflictmanagement met wederzijds respect'.

The Vertical Dimension

Ook Jan De Visch heeft het in zijn boek 'The Vertical Dimension' over rolbeschrijvingen. Innovatie en creativiteit kun je volgens hem verankeren door de verwachte bijdrage en de eraan gekoppelde verantwoordelijkheden van elkeen helder te omschrijven in rolprofielen. Om de geesten wakker en het enthousiasme levendig te houden, zul je het 'out of the box' denken als het ware moeten formaliseren door de verschillende mogelijke foci van innovatie daadwerkelijk te koppelen aan onderscheiden hiërarchische niveaus en deze effectief te laten meespelen in de belonings- en promotiepolitiek. Het werken met rolbeschrijvingen onderscheidt zich dan ook fundamenteel ten opzichte van de klassieke functiebeschrijvingen. Die laatste focussen zich op limitatief opgesomde taken, doelen, resultaatsgebieden en competenties. Rolbeschrijvingen zijn breder geformuleerd en geven richting aan het soort beslissingen dat een medewerker kan nemen in vooraf toegewezen domeinen zoals bijvoorbeeld de bijdrage tot innovatie, tot klanten/stakeholders, tot risico management, tot resources management. Door te werken met rollen blijft er minder witruimte over dan wanneer men werkt met taken en functies.

Om dit beter te illustreren, verwijst De Visch naar de verschillende modellen in Human Resources Management. Je hebt de traditionele visie die poneert dat het werk vooral dient georganiseerd te worden langs gedrag/competenties/activiteiten/taken. Toegepast op innovatie heeft die werkwijze zich vooral ontwikkeld tot wat tegenwoordig 'de creatieve manier van denken' heet. Daarbij streeft men naar een grotere vrijheid van denken die moet bijdragen tot een grotere hoeveelheid ideeën. Door in bedrijven disciplines bij elkaar te zetten of medewerkers met elkaar in verbinding te brengen via onder meer interactieve fora, komen die er daadwerkelijk. Om ze echter in de praktijk verder uit te werken en te implementeren, is het belangrijk om de verantwoordelijkheden ook te verankeren in structuren. De output

BASF

Innoveren is een werkwoord

Bij BASF Antwerpen is innovatie een werkwoord. Het eerder aangehaalde bewustmakingsproces rond de 'innovation killers' is maar een begin. Innovatie is een element van de bedrijfscultuur geworden, zo getuigen Joris Van Droogenbroeck en Stijn Dieusaert, respectievelijk stafmedewerker Ondernemingsleiding en project manager Site Efficiency & Innovation. Er werd al een hele weg afgelegd. O&O en innovatie zonder je niet af in laboratoria en onderzoeksafdelingen. Van Droogenbroeck en Dieusaert zien wat dat betreft herkenningpunten in de typologie van het 4D breinmodel. Creativiteit zit in alle hoeken van het bedrijf. Om ze tot aan de oppervlakte te krijgen, is permanente aandacht nodig. Dat vergt begeleidende processen en adequaat leiderschap, op alle niveaus.

Interactieve fora

De belangrijkste uitdagingen in het kader van het stimuleren van innovatie, zijn het stimuleren van creativiteit enerzijds en het stimuleren van interactie en uitwisseling tussen medewerkers anderzijds. Bij BASF tracht men op verschillende manieren aan deze uitdaging te werken. Het platform 'BAS Bedenkt' neemt daarbij een prominente rol op. Medewerkers kunnen in dat systeem innovatieve ideeën ingeven. Om de creativiteit aan te moedigen worden ideeën onder andere in functie van hun omzetbaarheid beloond. Werkgroepen evalueren de voorstellen op hun validiteit. Het systeem is voor iedereen raadpleegbaar en krioelt zodoende van de nieuwe ideeën, oplossingen en processen, die dan hopelijk een kiem vormen voor weer nieuwe innovaties.

Lean innovation

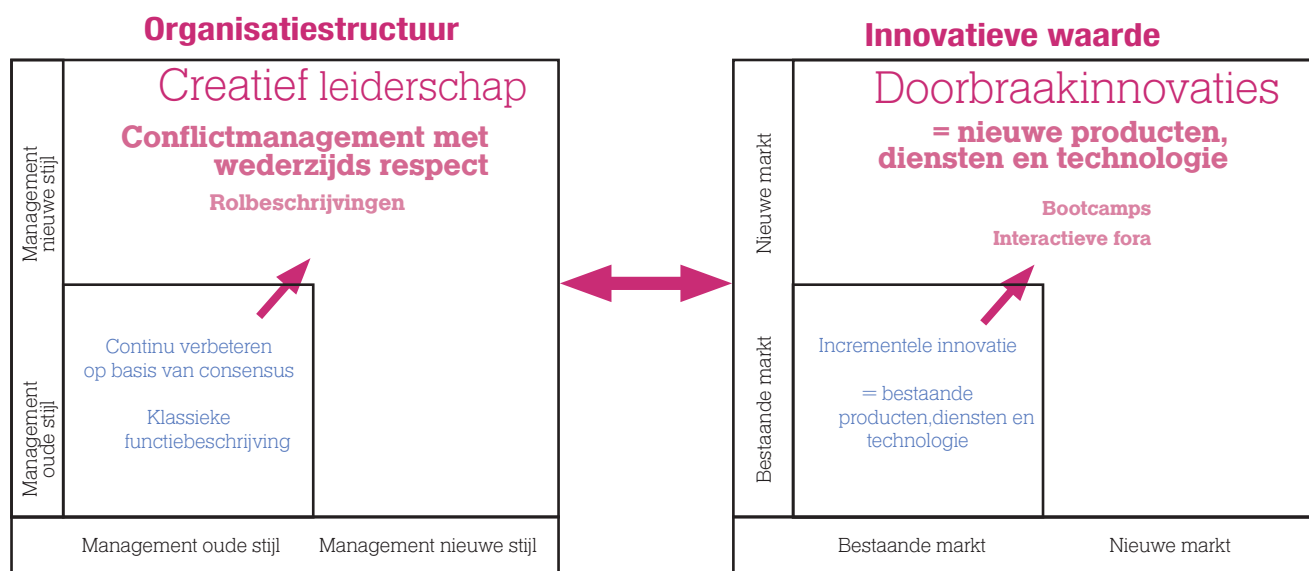
Innovatie is een glibberige materie. Om meer vat te krijgen op de transformatieprocessen werd recent binnen de schoot van een 'operational excellence' programma een 'lean'-project opgestart. In dat kader krijgen teams denktijd ter beschikking. In een streven naar operationele excellentie is het noodzakelijk om af en toe wat afstand te kunnen nemen en het geheel te beschouwen met een kritische bril. Deze meer projectmatige benadering kan ook weer uitmonden in interactieve fora waarbij verschillende afdelingen met elkaar in contact worden gebracht rond een bepaalde idee of innovatie.

Entrepreneurial action

Bij BASF is men zich bewust van de nood aan integratie van innovatie in competentieprofielen. De competentiematrix van managers bevat in dat opzicht een aantal elementen die de focus op innovatie op scherp zetten. Dit omvat niet enkel innovatiegerichtheid, maar ook 'entrepreneurial' actie. Het gaat hierbij dus enerzijds over het ontwikkelen van ideeën tot nieuwe oplossingen, maar anderzijds ook over een 'entrepreneurial' en decisieve wijze van de oplossingen echt in de praktijk om te zetten. Dit zijn belangrijke competenties die in overweging worden genomen bij de verdere ontwikkeling van managers.

van bootcamps en innovatietorndooien die een 'entrepreneurial spirit' willen stimuleren, zal maar geïmplementeerd raken als de eraan verbonden opdrach-

ten ook verankerend worden in bredere rolbeschrijvingen en besluitvormingsstructuren. Deze bieden een garantie dat leidinggevende verantwoordelijken



Figuur 3:
Op zoek naar doorbraken.

Bron: VKW Metena, 2011

de flankerende initiatieven kunnen nemen om krachtige ideeën ook effectief te implementeren. De kunst is om medewerkers te stimuleren om binnen hun besluitvormingsruimte maximaal nieuwe ideeën te laten formuleren en te laten uitvoeren. De verantwoordelijkheid van een leidinggevende kan je omschrijven als het creëren van toegevoegde waarde via het initiëren van ideeëngeneratie op het juiste niveau en door medewerkers een neus te geven voor wat je ermee kunt doen in hun verantwoordelijkheidsgebied.

Als besluit brengen we in figuur 3 alle kernelementen samen. De klassieke organisatiestructuur gebaseerd op consensus leent zich goed tot het continu verbeterproces. De 'incrementele' of stapsgewijze innovatie die daaruit voortvloeit, situeert zich vooral in bestaande markten. Om te komen tot doorbraakinnovaties lenen nieuwe organisatiemodellen zich beter. Creatief leiderschap en een managementstijl die overweg kan met tegenspraak, zet de deur open voor baanbrekende ideeën. In de praktijk hoeven beide benaderingen elkaar niet noodzakelijk uit te sluiten, maar de behoefte aan vernieuwing wordt wel steeds acuter.

Referenties

CHRISTENSEN, C.M., SCOTT, D.A., ROTH, E.A., (2004), Seeing What's Next:

Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change. Boston: Harvard Business School Publishing.

CHRISTENSEN, C.M., RAYNOR, M.E., (2003), The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston: Harvard Business School Publishing.

DE BACKER, K., (2008), Open innovatie in globale netwerken., *Beleidsnota* nr. 29 (december), Wilrijk: VKW Denktank.

DE VISCH, J., (2010), The Vertical Dimension. Blueprint to Align Business and Talent Development. Mechelen: Connect & Transform.

GIROTRA, K., TERWIESCH, C., ULRICH, K.T., (2010), Idea Generation and the Quality of the Best Idea., *Management Science*, Vol. 56, No. 4, April. Online at: <http://ssrn.com/abstract=1082392>.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES, (2010), Capitalizing on complexity, Insights from the Global Chief Executive Officer Study, NY: IMB Institute for Business Value, may.

LÜCHER, M., (1979), The 4-color Person. New York. Simon & Schuster, Inc.

MALETZ, M.C., NITIN N., (2001), Managing White Space. Amsterdam: Harvard Business Review.

MUELLER J.S., GONCALO, J.A., KAMDAR D., (2011), Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? Te verschijnen in *Journal of Experimental Social Psychology*, Amsterdam: Elsevier. Online at: http://www.management.wharton.upenn.edu/mueller/docs/Mueller_Goncalo_Kamdar-JESP_creativity-leadership.pdf

RUMMLER, G.A., BRACHE, A.P., (1995), Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart. *Jossey Bass Business and Management Series*. Oxford: Wiley, Jossey-Bass.

TERWIESCH, C., ULRICH, K., (2009), Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities, Boston: Harvard Business School Press..

WASTYN, W., DE BEL, G., Duurzame veiligheidscultuur, Antwerpen: samurai@work.

Nuttige websites

www.innovationtournaments.com
www.innovatieklimaat.be
www.innovatienetwerk.be