



Creativiteit in bedrijf

Voedingsbodem voor innovatie

Robert Polet werd vier jaar geleden – na 25 jaar Unilever – baas van de Gucci Group. In Volkskrant Magazine van 12 april 2008 vertelt hij over het verschil tussen Gucci en Unilever: “Véél levendiger. En heel veel meer mensen die met ondernemerschap bezig zijn. Ook de designers, die heerlijk onbegrensd kunnen denken, het overal vandaan halen, geen tunnelvisie hebben, open staan voor alles. Een enorme verademing. Drie minuten nadat ik het contract had getekend, belde ik mijn vrouw: “Weet je wat ik nou heb? Vrijheid!” Alle rimram is weg. Geen bureaucratie meer, geen moeizame vergaderingen meer, geen managementlagen meer waar je doorheen moet.”

Meer Gucci in uw organisatie?

Veel mensen zouden wel wat meer 'Gucci' in hun organisatie willen. Minder bureaucratie, minder moeizame vergaderingen, ruimte voor ondernemerschap in plaats van hiërarchische sturing, wie verlangt er niet naar? Maar hoe doorbreek je een cultuur waarin iedereen veiligheid zoekt en risico's mijdt? Robert Polet vertelt over de cultuurshock van zijn overstap naar Gucci, een bedrijf vol met creatieve mensen. Binnen Gucci gelden andere omgangs- en organisatie-regels dan normaal. Creatieve mensen creëren – als ze in een bepaalde kritieke massa aanwezig zijn – vanuit intrinsieke behoeften een innovatieve bedrijfscultuur voor zichzelf. Deze cultuur komt 'vanzelf' voort uit de *core business* van het bedrijf: het creëren van mode-innovaties. Meer Gucci in je bedrijf: is dat te bereiken door meer creatieve mensen binnen te halen?

Kenmerken van creatieve mensen

Creatieve mensen zijn geen gemiddelde mensen. In zijn onderzoek naar eigenschappen van creatieve mensen ontdekte Mihaly Csikszentmihalyi tien eigenschappen, die eigenlijk paradoxen zijn. Creatieve mensen balanceren tegenpolen in zichzelf, ze:

- zijn lijfelijk energiek én vaak rustig;
- kunnen divergent én convergent denken: daarvoor moeten ze intelligent zijn én kunnen ze naïef overkomen. Waarom zou je een antwoord uitstellen (divergent denken) als het juiste antwoord al gegeven is (convergent denken)?
- combineren speelsheid, lichtheid met discipline en doorzettingsvermogen;
- hebben verbeeldingskracht én een gegrond besef van realiteit;
- zijn extravert én introvert;
- bescheiden én trots;
- mannelijk én vrouwelijk;
- rebels én conservatief;
- gepassioneerd én objectief over hun werk;
- gevoelig voor pijnlijkheden én plezier.

Door deze eigenschappen kunnen creatieve mensen zich goed aanpassen en met beperkte middelen doelen bereiken. Al doende ontdekken ze nieuwe paden: ze innoveren. Csikszentmihalyi: "complexiteit is wat de persoonlijkheid van creatieve mensen anders maakt dan die van anderen".

Het belang van de creatieve sector

Tezamen zijn creatieve mensen door Richard Florida beschreven als de 'creatieve klasse', de klasse mensen die steden veranderen in 'culturele hotspots' waar mensen graag wonen en waar bedrijven zich graag vestigen. Allerlei stedelijke overheden hebben beleid gemaakt om ruimte te bieden aan deze creatieve klasse en samenwerking tussen

In minder dan 50 woorden

Een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie ontstaat als ruimte gemaakt wordt voor creatieve mensen en processen. Ruimte, tijd en vrij zijn de sleutelwoorden. Ruimte voor invalshoeken, drijfveren en divergent denken. Gucci en Google, en in Nederland Urban Resort, zijn voorbeelden van bedrijven waarin creativiteit de ruimte krijgt.

creatieven en 'gewone' bedrijven te stimuleren. Amsterdam heeft broedplaatsenbeleid, Rotterdam een imagocampagne 'creativity starts here', Arnhem en Nijmegen noemen zich 'cool region'. Allerlei subsidieregelingen stimuleren dat creatieve ondernemers en 'gewone', industriële bedrijven samenwerken aan innovaties. Overheden faciliteren dus actief 'meer Gucci in uw onderneming'.

Bewegen buiten organisatiekaders

Creatieve mensen werken en ontwikkelen zich vaak buiten de kaders van formele organisaties. Sommigen hebben moeite met diploma's halen en wijken uit naar kunstacademies en de creatieve sector. Je vindt ze als freelancer, werkend aan zelfgeïnitieerde projecten en in zelfgecreëerde niches. Als het nodig is financieren ze dit 'vrije werk' door een baantje ernaast, met fondsenwerving of subsidie. Ook binnen organisaties lopen veel creatieve mensen rond. Ze nemen verrassende initiatieven en lopen overal binnen om muurtjes te slechten. Creatieve mensen initiëren projecten waar nog niemand brood in ziet, waar nog geen opdrachtgever voor bestaat en waar nog geen budget voor is. 'Onmogelijke' projecten – en toch worden ze gedaan...

Talent boeien en binden

Organisaties hebben beleid om creatieve (talentvolle) medewerkers 'te boeien en te binden', om personeelsverloop in een krappe arbeidsmarkt tegen te gaan. Een heel arsenaal HR-instrumenten is ontwikkeld om medewerkers *out-of-the-box* te laten denken, zich persoonlijk te ontwikkelen en te motiveren. *Investors in People*, een programma en keurmerk voor organisaties, is één van de varianten; andere bekende instrumenten zijn het Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP), teambuilding, imagocampagnes (zodat werknemers trots zijn op het bedrijf waar ze werken), teambuilding en creativiteitsbevorderende binnenhuisarchitectuur (grand café, lounge-ruimte, gameroom, stilteruimte, etc).

Waardering voor creatieve mensen

Robert Polet is bijzonder in zijn waardering voor creatieve mensen. Creatieve mensen worden namelijk niet vanzelf-

sprekend gewaardeerd. De nadelen van creativiteit zijn in een sterk gereguleerde samenleving steeds manifester: creatieve mensen passen niet in hokjes. Ze houden zich niet zomaar aan projectplanningen, arbeidstijden of functieomschrijvingen. Hun sterke intrinsieke drijfveren maken hen relatief ongevoelig voor autoriteit, hiërarchie en dwang. Ze houden zich aan zelfgecreëerde regels, ze innoveren

of Search Products and User Experience, dat na analyse blijkt dat de helft van Googles nieuwe productlanceringen voortkomt uit die 20% tijd vrij voor innovatie. Verschillende nieuwe Googlediensten, zoals Gmail, Google News, Orkut, and AdSense zijn uit ongeplande initiatieven van engineers voortgekomen.' (vert. JH)

Meer 'Gucci' in uw organisatie betekent: creatieve mensen binnenhalen. Meer 'Google' betekent: tijd en ruimte vrij maken voor creatieve processen

op momenten dat de tijd rijp is, en laten zich sturen door zelfopgepakte projecten. Ze zijn ondernemend én het ontbreekt hen nogal eens aan 'organisatiesensitiviteit'. Tenminste, dat lijkt zo, omdat creatieve mensen hun sensitiviteit vaak gebruiken om informele en formele interactiepatronen te doorbreken. Het maakt ze ongrijpbaar voor managementsystemen gericht op competentieontwikkeling, projectmanagement en resultaatsturing. Creatieve mensen laten zich niet 'boeien en binden', creatieve mensen willen de ruimte krijgen.

Meer Google in uw organisatie?

Misschien wilt u dus wel wat meer 'Google' in uw organisatie? Op Wikipedia is over de Google Company het volgende te vinden: "Engineers worden aangemoedigd om 20% van hun werktijd (één dag per week) te besteden aan projecten die hen interesseren - een motivatietechniek die Innovation Time Off wordt genoemd. In een lezing aan de Stanford University stelde Marissa Mayer, Google's Vice President

Iedereen is creatief

Een bedrijf als Google gaat uit van de opvatting dat iedereen (in ieder geval alle engineers) in aanleg creatief is. Iedereen kan spelen, plezier maken, leren, bouwen, ontdekken. Dit zijn processen waarbij de rechterhersenhelft actief is. De linkerhersenhelft (met zijn focus, resultaatgerichtheid en efficiency) houdt zich tijdens een creatief proces op de achtergrond, om ruimte te maken voor vernieuwing. Creativiteit is plezierig, het veroorzaakt betrokkenheid van medewerkers, het gevoel zelf iets bij te dragen. Maar creativiteit is niet alleen maar voor de lol. Creativiteit is nodig voor productontwikkeling, vraagsturing en klanttevredenheid. Het is nodig bij strategievorming, samenwerking en procesoptimalisatie.

Gelukkig zijn ook organisaties creatief, anders zouden ze immers niet overleven. Organisaties ontwikkelen zich cyclisch. In tijden van verandering wordt het bestaande losgelaten om voor het nieuwe plaats te maken. In deze fase wordt geïnvesteerd, zonder te weten of de investeringen rendement gaan opleveren. In tijden van stabilisatie

Figuur 1. Ontwikkeling in organisaties – afwisseling van productieve en creatieve fasen



ontstaan efficiënte routines en beheerste processen. In deze fase worden vruchten geplukt. Creativiteit en productiviteit zijn even belangrijk, ze horen bij de verschillende ontwikkelingsfasen. Creatieve fasen worden in de gangbare managementtaal verhuld. Met de taal en de middelen die geschikt zijn voor organiseren en stabiliseren, probeert men ook de creatieve fase te beheersen.

Ruimte maken voor creativiteit

'Google' in je organisatie – ruimte voor innovatie – hoe maak je die? Sommige denkers hangen het idee aan (in navolging van Nietzsche) dat het oude afgebroken moet worden om ruimte te maken voor het nieuwe. Op de puinhopen (de chaos) van het oude bouwen we het nieuwe. Zo zijn er psychotherapeutische stromingen die het afbreken van de persoonlijkheid hoog in het vaandel hebben. Er zijn organisatiedeskundigen die een destructiefase voorschrijven om ruimte te creëren voor innovatie. Er zijn denkers die de Europese economische groei na de Tweede Wereldoorlog in deze lijn duiden. Mensen tot innovatie dwingen door hen in de chaos te storten, geleid door autoritaire, 'verlichte' leiders? Een risicovolle, potentieel bijzonder onethische strategie.

Het oude als vruchtbare bodem voor het nieuwe

Een creativiteitsprincipe dat mensen niet gemakkelijk begrijpen, is het principe dat iedereen, op elk moment, in iedere situatie, opnieuw kan beginnen. Het oude hoeft dus niet eerst afgebroken te worden om ruimte voor innovatie

gedachtegangen. Soms met incrementele stappen (verbeteringen), soms met sprongen (innovaties).

Meer chaos in uw bedrijf?

Meer 'Gucci' in uw organisatie betekent: creatieve mensen binnenhalen. Meer 'Google' betekent: tijd en ruimte vrij maken voor creatieve processen. Ruimte, tijd en vrij, dat zijn de sleutelwoorden. Niet vrijblijvend, wel vrij voor innovatie. Als je creativiteit de ruimte geeft, dan maak je ruimte voor vele invalshoeken, drijfveren en wilde ideeën. Je maakt ruimte waarin de complexiteit zichtbaar wordt van de vraagstukken die mensen bezighouden. Je maakt ruimte waar professionaliteit en expertise (convergent denken) losgelaten wordt en de chaos van het niet-weten (divergent denken) welkom is. Ruimte waar mensen samen de leegte van het niet-begrijpen een tijdje kunnen uithouden. Zo'n ruimte is de voedingsbodem waar mensen met elkaar nieuwe ordening ontdekken, ontwikkelen en organiseren. Maar chaos in onze organisatie, moeten we dat willen? Durven we dat?

Creativiteit dient bedrijfsdoelen niet

Creativiteit wordt aangedreven door intrinsieke drijfveren zoals nieuwsgierigheid, spel en plezier (*flow*). "Als we mensen maar aanspreken op hun intrinsieke motivatie, dan richten ze hun creativiteit vanzelf op de doelen van de organisatie, en dan worden organisaties effectiever", zeggen *Investors in People* (zie: www.investorsinpeople.nl). Maar deze redenering is eenzijdig en daarom ook niet waar. Creatieve mensen lopen ook bij bedrijven met een

Creativiteit is plezierig want het geeft medewerkers het gevoel zelf iets bij te dragen. Creativiteit is ook nodig voor productontwikkeling, vraagsturing en klanttevredenheid

te maken. Die ruimte is er al! Complexiteitstheorie (populair: 'chaostheorie') leert dat innovaties als een nieuwe laag op het oude groeien. Zoals eenvoudige mossen zich op een steen nestelen en vocht vasthouden, waarop een meer complex mos kan groeien, dat een humuslaagje creëert voor kleine rotsplantjes, waar grassen zich in nestelen, waar een zaailing van een boom in kan ontspruiten Net zo groeien programmeertalen op elkaar voort, net zo groeit wetenschap op voorafgaande modellen, theorieën en

Investors in People-keurmerk weg omdat ze daar hun eigen niet kwijt kunnen. Mensen bereiken hun eigen doelen met behulp van creativiteit, mits een organisatie ze vrij laat om dat te doen. Gucci's bedrijfsdoelen dicteren niet de mode, ze scheppen voorwaarden voor de innovatie ervan. Google's bedrijfsdoelen komen voort uit innovatie-ideeën die medewerkers bedenken. Creatieve processen zoeken hun eigen weg. Kunnen we dat een beetje beheersbaar houden?

Ruimte maken met slim gekozen kaders

KaosProjects deed in verschillende projecten ervaring op met ruimte maken voor creativiteit en met het begeleiden van de chaotische periode voorafgaand aan innovaties. In de periode juni-september 2007 bijvoorbeeld, begeleidde KaosProjects het ontstaansproces van een broedplaats in het voormalige Volkskrantgebouw aan de Amsterdamse Wibautstraat. Initiatiefnemer Urban Resort trad op als hoofdhuurder en bood goedkope werkruimte aan creatieve ondernemers. KaosProjects en Urban Resort bepaalden samen vooraf de kaders om dit complexe proces in goede banen te sturen. Kaders die ruimte boden aan het ontstaan van een sociale innovatie:

- je kunt niet individueel, maar wel als groep huren (zodat de groepsvorming al zou plaatsvinden vóórdat de huurders het pand binnenkwamen);
- presenteer een samenwerkingsplan: wat ga je samen doen, als groep, voor het pand, voor de buurt en voor de wereld?
 - iedereen is welkom en wordt gewaardeerd om zijn/haar dromen, talenten en ambities;
- 'het gebouw is elastisch': naarmate de ambities en wensen toenemen biedt het ruimte aan meer mensen en initiatieven; door dit beeld ontstonden allerlei ideeën over ruimtes delen, ruimtes uitbaten en flexplekken creëren;
- culturele binding en generatiebinding: hoe meer diversiteit we kunnen herbergen, des te vruchtbaarder de voedingsbodem;
- economische binding: samen projecten initiëren die inkomsten genereren (huur opbrengen), en diensten die we nodig hebben bij elkaar betrekken.



Binnen vier maanden hadden circa 250 huurders werkruimte gevonden én een inspirerende diversiteit aan collega's. Op 21 september 2007 werd een openingsfeest gegeven waarin voor het eerst, 'gebouwbreed', werd samengewerkt en een collectieve identiteit zichtbaar werd: multicultureel, vrij, improviserend, knokkend voor bestaansrecht en verrassend. Die feesten zijn een traditie geworden, elke laatste zaterdag van de maand presenteert de broedplaatsgemeenschap zich aan een breed publiek (zie www.urbanresort.nl/volkskrant.html).

Ruimte voor systeeminnovaties

Mensen die individueel de ruimte krijgen om te innoveren zullen die ruimte benutten om projecten op te pakken die zijzelf belangrijk vinden. Als je mensen als collectief stimuleert om creatief te zijn, dan zoeken ze creatieve oplossingen voor zaken die hen collectief boven het hoofd hangen. Veel mensen maken zich tegenwoordig zorgen over complexe problemen als de economie, migratie, religie, democratie, ontbossing, energie, honger, aids, bureaucratie, klimaatverandering, opvoeding en de toekomst van hun kinderen. Bijzonder complexe problemen, die geen enkel individu, hoe geleerd ook, kan overzien, laat staan oplossen. Het aanpakken van onze complexe collectieve problemen vraagt om creativiteit van collectieven, van hele organisaties tegelijk.

Als we daar ruimte voor maken, door slim te kaderen (vrij en ruim, ook in tijd), dan is creativiteit te benutten voor sociale innovatie en systeeminnovatie. Mensen zullen, net als de ontwerpers van Gucci, niet in de richting van vooraf gestelde bedrijfsdoelen werken. Ze zijn wel te inspireren om hun creativiteit in te zetten in een richting die de wereld echt hard nodig heeft: bijvoorbeeld in de richting van duurzaamheid. Creativiteit de ruimte geven in organisaties kan dus betekenen dat we ruimte maken voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, *cradle to cradle* en andere duurzame oplossingen, bedacht door de medewerkers zelf. Zullen we in Nederland ook eens beginnen met 20% *vrije innovatietijd* te geven?

Auteur

Julien Haffmans (1962) begeleidt met haar collega's van KaosProjects complexe veranderingen binnen en buiten organisaties. KaosProjects bevordert creativiteit om ruimte te maken voor samenwerking tussen alle betrokkenen. Ervaring is opgedaan met diversiteit (culturen, generaties), kwaliteitszorg, cultuurverandering, projectmanagement en leiderschapsontwikkeling. Meer informatie: www.kaosprojects.nl / julien@kaosprojects.nl

Bronnen

- Kouters, S. *Interview met Robert Polet*. In: Volkskrant Magazine, nr. 411, 12 april 2008.
- Florida, Richard. *The rise of the creative class; and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books, New York, 2002.
- Eijnatten van, Frans, Marian Kuijs en Julien Haffmans (red). *Verdieping van Chaosdenken in theorie en praktijk*. Van Gorcum, Assen, 2002.
- Wheatley, Margaret en Myron Kellner-Rogers. *A simpler way*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996.
- www.investorsinpeople.nl
- www.urbanresort.nl/volkskrant.html.