

ONDERZOEKSRAPPORT

# DE INNOVATIEVE ORGANISATIE

## HOE WAKKERT U INNOVATIE IN UW ORGANISATIE AAN?

Lore Van Gorp, Céline Claus en Prof. dr. Katleen De Stobbeir

MAART 2012

KENNISPARTNER





3.2.2. PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID	36
<b>3.3. ORGANISATIENIVEAU</b>	<b>37</b>
3.3.1. STEUN OP ORGANISATIENIVEAU	37
3.3.2. INNOVATIE(VE) STRATEGIE	39
3.3.3. FLEXIBILITEIT IN PROCEDURES	40
3.3.4. BELONING	41
<b>4. VAN DROMEN NAAR ACTIE: IDEEËN VERWEZENLIJKEN</b>	<b>42</b>
<b>4.1. INDIVIDUEEL NIVEAU</b>	<b>42</b>
4.1.1. INNOVATIEF WERKGEDRAG	43
4.1.2. PROACTIVITEIT	43
4.1.3. CREATIVE SELF-EFFICACY	44
<b>4.2. TEAMNIVEAU</b>	<b>46</b>
4.2.1. LEIDERSCHAPSTIJL	46
4.2.2. TAAKORIËNTATIE	48
<b>4.3. ORGANISATIENIVEAU</b>	<b>49</b>
4.3.1. BESCHIKBARE MIDDELEN	49
4.3.2. COMMUNICATIE	50
4.3.3. BELONING	51
<b>5. REFERENTIES</b>	<b>53</b>

# LIJST FIGUREN EN TABELLEN

<b>Figuur 1:</b> De drie fasen van het creativiteitsproces	5
<b>Figuur 2:</b> De drie niveaus van het creativiteitsproces	6
<b>Tabel 1:</b> Resultaten studie <i>creative climate index</i>	7
<b>Figuur 3:</b> Proactiviteit doorheen het hele creativiteitsproces	44
<b>Figuur 4:</b> Leiderschapsstijl doorheen het hele creativiteitsproces	48
<b>Figuur 5:</b> Beloningen doorheen het hele creativiteitsproces	52



One doesn't manage  
creativity. One manages  
for creativity.

AMABILE & KHAIRE,  
2008, P.102

# 1. INLEIDING

Het belang van innovatie voor de competitiviteit van organisaties is u wellicht bekend. Ondernemingen die hun competitiviteitspositie willen behouden of versterken zullen immers continu moeten blijven innoveren. Maar... hoe zorgt u ervoor dat er in uw organisatie genoeg zuurstof is om de creativiteit van uw medewerkers aan te wakkeren? In deze brochure vindt u **tips en tricks** om het creatieve en innovatieve vuur ten volle te laten branden in uw organisatie.

Bij het lezen van de brochure is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat creativiteit en innovatie begrippen zijn die een **ruime lading** dekken. Soms kan innoveren gelijk staan aan het roer radicaal omgooien. In dit geval kan een baanbrekende innovatie ervoor zorgen dat u als organisatie een nieuwe markt gaat creëren. In vele gevallen betekent creativiteit en innovatie echter een kleine aanpassing aan een product of een incrementele verbetering in een werkmethode. Beide types, en alle variaties die ertussen liggen, kunnen waardevol zijn voor een organisatie. In vele gevallen is het op de proppen komen met grote nieuwe ideeën waar weinig nood aan is, veel minder geniaal dan kleine ideeën voorstellen die grote noden oplossen<sup>1</sup>.

Eén van de kenmerken waaraan u creatieve organisaties kan herkennen, is dat zij in staat zijn om een **creatief idee** te laten uitbloeien tot een **gerealiseerde innovatie**. Het bedenken van een waardevol idee is immers slechts de eerste stap in het creativiteitsproces<sup>2-3</sup>. Voordat de uiteindelijke innovatie het daglicht ziet, dient een idee gepromoot te worden aan collega's, managers en andere potentiële stakeholders. Daarna dient een idee daadwerkelijk verwezenlijkt te worden alvorens we kunnen spreken van een gerealiseerde innovatie. We beschouwen creativiteit dus als een **proces** bestaande uit drie essentiële stappen: **ideegeneratie, ideepromotie en idee-implementatie**. De inzet van enkel het management en een select groepje van 'supercreatievelingen' is niet voldoende om deze drie fasen tot een goed einde te brengen. De talenten van alle medewerkers dienen hiervoor benut te worden<sup>4</sup>.

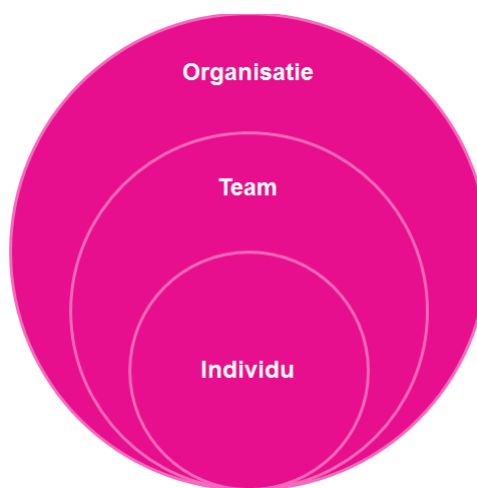


Figuur 1: De drie fasen van het creativiteitsproces

De **drie fasen** van het creativiteitsproces hebben elk hun **eigenheid** en daarmee gepaard gaande specifieke facilitators, uitdagingen en valkuilen<sup>5</sup>. Wat in de ene fase creativiteit bevordert, kan in een andere fase net een hinderpaal zijn. Als organisatie kan u dus maar beter goed weten wanneer welke voorwaarden de nodige zuurstof voorzien om innovatie aan te

wakkeren. Hierbij dient u in gedachten te houden dat het creativiteitsproces in de praktijk **geen strikt lineair proces** is<sup>4</sup>. Zo kan het zijn dat men eerst ideeën genereert en ze vervolgens promoot, maar dan ontdekt dat men iets over het hoofd heeft gezien en men terug dient te keren naar de ideegeneratiefase.

In deze brochure worden de **factoren**, die belangrijk zijn om van een echte innovatieve organisatie te kunnen spreken, onder de loep genomen. Er worden tips en tricks aangereikt om de verschillende kenmerken te kweken indien ze nog niet aanwezig zijn of een grotere hoeveelheid toch wenselijk lijkt te zijn. Er zijn zowel factoren op **individueel, team-, als organisatieniveau** die van cruciaal belang zijn om het innovatieve vuur in een organisatie aan te wakkeren<sup>6</sup>. In deze brochure wordt er dan ook per fase een opdeling gemaakt tussen het individuele, het team- en het organisatieniveau.



**Figuur 2: De drie niveaus van het creativiteitsproces**

De brochure bouwt in grote mate verder op de resultaten van de FDC studie *“From creativity to success: Barriers and critical success factors in the successful implementation of creative ideas”* uit 2009 van De Clippeleer I., De Stobbeleir K., Dewettinck K., & Ashford S. Bovendien is de brochure opgebouwd als **complementair instrument** aan de **creative climate index**. De *creative climate index* is een diagnose-instrument om het creativiteitsklimaat van een organisatie in kaart te brengen en heeft de vorm van een vragenlijst. Daar waar de *creative climate index* u een beeld geeft over hoe uw organisatie momenteel scoort op de essentiële factoren van een creatieve organisatie, reikt deze brochure u tips en tricks aan om het (nog) beter te doen op deze cruciale factoren. Belangrijk is dat u dit niet bekijkt als losstaande initiatieven, maar in de gaten houdt dat de verschillende zaken die u onderneemt consistent zijn met elkaar en passen binnen de strategie van uw organisatie. Deze brochure is analoog opgebouwd aan de *creative climate index*. Indien u de resultaten van de *creative climate index* van uw organisatie bij de hand heeft, kan u dus eenvoudig zoeken naar de tips en tricks die voor uw organisatie nuttig kunnen zijn. Ook indien u niet beschikt over de resultaten van uw organisatie kunnen de tips en tricks die in deze brochure worden gepresenteerd op zichzelf handig zijn.

Aangezien het interessant kan zijn om een idee te hebben van hoe andere organisaties scoren op de verschillende creativiteitsfactoren, worden in deze brochure de resultaten opgenomen van een studie waarbij medewerkers uit vier Vlaamse organisaties de *creative climate index*

invulden (N=310). We willen u graag als advies meegeven om deze resultaten te beschouwen als een indicatie van hoe andere organisaties scoren op de verschillende creativiteitsfactoren, maar u hier niet blind op te staren.

De percentages kan u als volgt interpreteren: hoe hoger het percentage hoe meer medewerkers tevreden zijn met dat kenmerk in hun organisatie. Bijvoorbeeld: 'beschikbare middelen 35%' betekent dat 35% van de medewerkers vindt dat er voldoende middelen beschikbaar zijn in zijn organisatie om creatief te kunnen zijn.

**Tabel 1: Resultaten studie *creative climate index***

<b>Fase 1</b>	<b>%</b>
<i>Individueel niveau</i>	
1. Creatief denken	82,8
2. Intrinsieke motivatie	79,2
3. Autonomie	70,9
4. Taakvariatie	93,1
5. Proactiviteit	53,5
6. Interactie	63,2
7. Feedback	38,4
Totaal individueel niveau	68,7
<i>Teamniveau</i>	
1. Gedeelde besluitvorming	61,8
2. Management steun	68,5
3. Steun van het team	48,7
Totaal teamniveau	59,7
<i>Organisatieniveau</i>	
1. Beschikbare middelen	25,8
2. Markt competitieve en klantgerichte focus	62,6
3. Steun op organisatieniveau	42,6
4. Risicotolerantie	44,6
5. Beloning	35,3
Totaal organisatieniveau	42,2
<b>Fase 2</b>	<b>%</b>
<i>Individueel niveau</i>	
1. Promotiegedrag	68,8
2. Proactiviteit	44,9
3. Voice behaviour	62,7
4. Cross-functionele banden	22,9
Totaal individueel niveau	49,8
<i>Teamniveau</i>	
1. Management steun	39,8
2. Psychologische veiligheid	65,8
Totaal teamniveau	52,8

<i>Organisatieniveau</i>	
1. Steun op organisatieniveau	48,6
2. Innovatie(ve) strategie	57,7
3. Flexibiliteit in procedures	34,4
4. Beloning	33,0
Totaal organisatieniveau	43,4
<b>Fase 3</b>	%
<i>Individueel niveau</i>	
1. Innovatief werkgedrag	68,9
2. Proactiviteit	61,5
3. Creative self-efficacy	61,5
Totaal individueel niveau	64,0
<i>Teamniveau</i>	
1. Leiderschapsstijl	39,2
2. Taakoriëntatie	73,8
Totaal teamniveau	56,5
<i>Organisatieniveau</i>	
1. Beschikbare middelen	20,3
2. Communicatie	43,0
3. Beloning	30,5
Totaal organisatieniveau	31,3



The real act of discovery consists not in finding new lands, but in seeing with new eyes.

M. PROUST

## 2. VAN VONK TOT VLAM: HET ONTSTAAN VAN EEN IDEE



82,8% van de medewerkers uit onze studie geeft aan creatief te denken in de werkcontext.

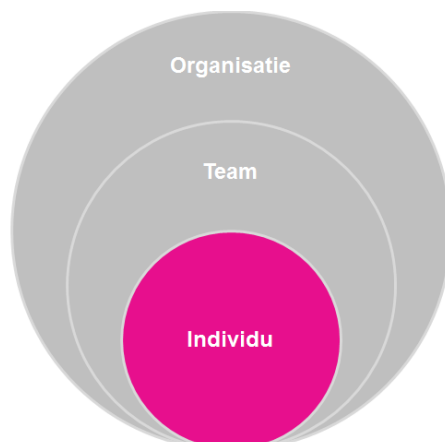
Het creativiteitsproces begint met het ontdekken van opportuniteiten en het creëren van nieuwe ideeën. In deze fase is het de bedoeling een inspirerende **vonk** te laten uitgroeien tot een echte **vlam**. Er zijn verschillende factoren, zowel op individueel, team- als organisatieniveau, die belangrijk zijn om een ideale context te creëren om zoveel mogelijk vonken te laten ontstaan. Uit deze vonken zal er vervolgens een vlam voortgroeien.

Een waardevolle vlam laat zich kenmerken door haar volledigheid, haar verfrissende karakter en haar bruikbaarheid. Op het einde van de ideegeneratiefase dient de vlam, waarmee verder gewerkt zal worden, zo grondig mogelijk uitgewerkt te zijn.

Benieuwd naar hoe u zulk een waardevolle vlam creëert in uw organisatie?

### 2.1. INDIVIDUEEL NIVEAU

Een geslaagde start op individueel niveau is onontbeerlijk voor de optimale ontwikkeling van een positief creativiteitsklimaat in uw organisatie. Hieronder geven we een overzicht van de essentiële factoren om ideeën te genereren op het individuele niveau. Vervolgens wordt er per onderdeel uitgelegd wat het juist inhoudt en hoe het ontwikkeld kan worden.



#### Noodzakelijke factoren:

- Creatief denken
- Intrinsieke motivatie
- Autonomie
- Taakvariatie
- Proactiviteit
- Interactie
- Feedback

### 2.1.1. Creatief denken

**Creatief** kunnen **denken** is een niet te onderschatten troef in de ideegeneratiefase. Creatief denken betekent in dit perspectief het op een originele en bruikbare manier combineren van verschillende ideeën<sup>7</sup>. Sommige personen zijn van nature uit heel creatief en komen zonder enige ondersteuning of stimulans met creatieve ideeën op de proppen. In vele organisaties is het echter zo dat de meeste medewerkers wel enkele prikkels kunnen gebruiken om creatieve ideeën te bedenken.

Als organisatie kan u uw medewerkers wegwijs maken in enkele **technieken** die het creatief denken stimuleren<sup>8</sup>. Zo kan u bijvoorbeeld de **woord-diamant** techniek introduceren<sup>9</sup>. Hierbij dient men hetgeen waarrond men iets creatief wenst te doen in vier woorden te vatten. Vervolgens maakt men met deze vier woorden alle mogelijke woordparen. Per woordpaar dient men één of meerdere idee(ën) te bedenken. U zou deze techniek bijvoorbeeld kunnen gebruiken rond de vraag 'Hoe kunnen we onze medewerkers stimuleren om creatief te denken?'. De vier woorden voor de woord-diamant zijn dan: medewerkers, stimuleren, creatief en denken. Eén van de woordparen is 'Stimuleren – Denken'. Een mogelijk idee bij dit woordpaar kan zijn: 'het voorzien van voldoende tijd om de medewerkers creatief te kunnen laten zijn'. Vervolgens dient men deze initiële ideeën concreter uit te werken.



Het gebruik van **metaforen** kan eveneens een handige techniek zijn. Metaforen zijn immers erg nuttig om iets vanuit een nieuw perspectief te bekijken<sup>10</sup>. Men kan gebruik maken van een brede waaier aan metaforen (o.a. met de natuur, met voertuigen, met reizen). Eenmaal de metafoor gekozen is, dient men hem te gebruiken als lens om naar een bepaalde situatie/object te kijken.

Een andere techniek die gebruikt kan worden is **wishful thinking**<sup>10</sup>. Hierbij is het de bedoeling dat participanten zich een ideale toekomst inbeelden. Stellingen die hierbij kunnen helpen zijn 'Het zou leuk zijn als de organisatie in de toekomst ...', 'Als ik de leiding had over deze situatie zou ik...'. Vervolgens dient men ideeën te bedenken over hoe deze ideale toekomst verwezenlijkt zou kunnen worden. Ten slotte moet men de ideeën terugkoppelen naar de huidige situatie.

Ook kan u als organisatie uw medewerkers onderstaande tool aanbieden. Deze tool is een handig instrument om medewerkers vertrouwd te maken met diverse technieken die het creatief denken stimuleren.

## Tool:

### voor het aanwakkeren van een vonk op individueel niveau:

Op de website van Flanders DC ([www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)) vindt u de gratis webcursus 'creatief denken'. Deze tool werd door Flanders DC in samenwerking met de VDAB en het COCD ontworpen om mensen in twee uur de kneepjes van het creatief denken en brainstormen te laten ontdekken. In deze cursus komen verschillende technieken aan bod (o.a. brainstormtechnieken, vooronderstellingen, ergernissen, de natuur en de superheld).



### 2.1.2. Intrinsieke motivatie

Een cruciale factor voor een vlot verloop doorheen het creativiteitsproces is de **intrinsieke motivatie** van uw medewerkers<sup>11</sup>. In deze fase bedoelen we met intrinsieke motivatie het enthousiasme van een persoon om nieuwe dingen te bedenken en plezier te halen uit het creëren<sup>5</sup>.

Kenmerkend voor personen die intrinsiek gemotiveerd zijn om ideeën te bedenken, is dat ze genot halen uit volgende activiteiten<sup>12</sup>:

- oplossingen vinden voor complexe problemen
- nieuwe ideeën voor producten ontwikkelen
- analytisch denken
- nieuwe methodes creëren om taken uit te voeren
- bestaande processen of producten verbeteren

Eenzijds zijn sommige medewerkers van **nature uit** meer intrinsiek gemotiveerd dan anderen<sup>13</sup>. Zo zijn medewerkers die houden van intellectuele uitdagingen doorgaans vaker intrinsiek gemotiveerd om nieuwe ideeën te bedenken dan medewerkers die niet gek zijn op intellectuele uitdagingen<sup>14</sup>.

#### CASE: VDAB

Binnen VDAB probeert men jobs zo interessant mogelijk te maken en houden. Tijdens de planningsgesprekken wordt er met de medewerker gekeken of hij tevreden is met de taakverdeling en in welke mate hij nieuwe taken en uitdagingen wil opnemen om de jobinhoud zo boeiend mogelijk te houden.

Anderzijds is de **context** waarin medewerkers zich bevinden belangrijk voor hun intrinsieke motivatie. Om de intrinsieke motivatie van uw medewerkers zo hoog mogelijk te houden/maken, is het belangrijk dat er een **goede match** is tussen de interessegebieden van medewerkers en hun taken<sup>15-16</sup>. Het takenpakket dient immers een positieve uitdaging te vormen.

Medewerkers dienen over de nodige vaardigheden te beschikken om het te kunnen uitvoeren, maar ze moeten terzelfdertijd voldoende uitdaging ervaren<sup>16,17,18</sup>. Om een goede match mogelijk te maken tussen medewerker en takenpakket, is voldoende kennis over de medewerkers cruciaal.

Hierbij aansluitend is het aan te raden om binnen uw organisatie de mogelijkheid tot **interne mobiliteit** aan te reiken. Een medewerker waarmee de match met het takenpakket niet (meer) optimaal is, kan mogelijks in een andere functie wél openbloeien. Dit zal zich eveneens weerspiegelen in de intrinsieke motivatie van die medewerker. Concreet zijn er twee systemen die u kan opzetten. Enerzijds kan u een systeem uitbouwen waardoor uw medewerkers zich kandidaat kunnen stellen voor vacante posities. In de meeste organisaties bestaat dit reeds. Voordat zo een systeem echter effectief waardevol kan zijn, dient er binnen de organisatie een cultuur te heersen waarin het aanvaard wordt dat medewerkers zich kandidaat stellen voor andere functies en dat men ook effectief kans maakt op de andere functie indien men aan de vereisten voldoet. Anderzijds kan u een systeem opzetten waarin medewerkers zelf actief kunnen aangeven welke taken men liever zou doen binnen de organisatie zonder dat er een vacante functie met zulk een takenpakket openstaat.

#### CASE: UMICORE

Binnen Umicore tracht men ruimte te laten voor andere talenten dan diegenen die strikt genomen nodig zijn op de werkvloer. Zo heeft men er bijvoorbeeld een keer een erg creatieve arbeider de mogelijkheid gegeven om een muurschildering te maken binnen een nieuw bedrijfsgebouw. Dit bracht een positieve boost mee op de werkvloer en versterkte de betrokkenheid ten aanzien van het bedrijf.

Als organisatie kan u de natuur van uw medewerkers niet veranderen, maar u kan wel **dé ideale context** creëren opdat uw medewerkers **intrinsiek gemotiveerd** zouden zijn om **ideeën te generen**. Geeft u reeds maximale aandacht aan volgende vier punten?

- Als organisatie streven we naar een match tussen de interessegebieden van de medewerkers en hun taken.
- Als organisatie streven we ernaar om het takenpakket van iedere medewerker haalbaar en terzelfdertijd uitdagend te maken.
- Als organisatie hebben we genoeg kennis over de interessegebieden van onze medewerkers en hun potentieel om de vorige twee voorwaarden effectief na te streven.
- Als organisatie trachten we onze huidige medewerkers de mogelijkheid te geven om binnen onze organisatie van takenpakket te veranderen.

#### CASE: ALFATHUIS

alfaThuis, een dienstenchequebedrijf, is een duidelijk voorbeeld dat ook kleinere bedrijven veel belang hechten aan de intrinsieke motivatie van hun medewerkers. In plaats van medewerkers te overdonderen met alle vereiste kennis en vaardigheden en aldus te onderstrepen dat er nog veel werk aan de winkel is, gaat men in alfaThuis stap voor stap tewerk. Tijdens gesprekken met de medewerkers wordt er enerzijds gefocust op drie punten die de medewerker al goed kan en hoe deze nog verder ontwikkeld kunnen worden. Anderzijds wordt er ook gekeken naar één punt dat de medewerker nog minder goed kan, maar dat hij graag onder de knie zou willen krijgen. Vaak is dit een werkpunt dat de medewerker bij een collega heeft gezien en dit graag zelf zou kunnen. Door een werkpunt te kiezen waarvoor medewerkers bewondering hebben bij hun andere collega's, zorgt dit ervoor dat zij sterk gemotiveerd zijn om hier ook effectief aan te werken. Door tijdens gesprekken op één enkel werkpunt te focussen, te praten over hoe men dit in de toekomst zal aanpakken en geloof in het kunnen van de medewerker uit te drukken, slaagt alfaThuis erin om haar medewerkers stap voor stap nieuwe vaardigheden te helpen ontwikkelen en hen gemotiveerd te houden om te blijven bijleren. Doordat de aandachtspunten zelf gekozen worden door de medewerkers en uitdagend maar haalbaar zijn, zorgt dit ervoor dat zij gemotiveerd blijven

70,9% van de medewerkers uit onze studie geeft aan voldoende autonomie te ervaren in zijn job.

### 2.1.3. Autonomie

**Autonomie** is een belangrijk jobkenmerk in het creativiteitsproces<sup>16,18,19</sup>. Een gevoel van autonomie geeft iemand immers de psychologische vrijheid om de traditionele wegen te verlaten. Indien medewerkers van mening zijn dat ze autonomie krijgen in het **nemen van beslissingen** en in het bepalen van de **werkmethodes** die men gebruikt, bent u op de goede weg<sup>20</sup>.

In het creativiteitsproces is het durven verlaten van de geijkte paden belangrijk. Hierdoor is er dan ook nood aan medewerkers met een autonome geest. Voordat u de vruchten kan plukken van de autonome geesten binnen uw organisatie, dient u ervoor te zorgen dat uw medewerkers ervan overtuigd zijn dat ze autonoom mogen handelen binnen hun werkcontext. Een mogelijke actie die u hiertoe kan ondernemen is autonoom gedrag formeel opnemen als doelstelling voor iedere medewerker.

Amabile<sup>15</sup> maakt in dit licht een interessante kanttekening. Het blijkt namelijk belangrijk te zijn om medewerkers autonomie te geven in de werkmethode die ze volgen om een doel te bereiken, maar niet in het bepalen van de uiteindelijke doelen. Het is immers bevorderlijk voor de creativiteit dat er duidelijke doelen zijn die niet steeds worden veranderd<sup>21</sup>. Het is dus aan te raden om een kader aan te reiken, maar de medewerkers binnen dit kader voldoende vrijheid te gunnen. Amabile<sup>15</sup> maakt volgende treffende vergelijking: Medewerkers zullen creatiever zijn als ze zelf mogen kiezen *hoe* ze een berg beklimmen, maar u kan hen gerust aangeven *welke* berg ze dienen te beklimmen.

#### CASE: CARE

Alle bedienden bij diensten-organisatie Care hebben naast een individuele competentie een generieke competentie, 'ownership', waaraan men dient te werken. *Ownership* betekent dat men zichzelf moet beschouwen als eigenaar van situaties op de werkvloer en dus oplossingen dient te zoeken wanneer er problemen opduiken. Door een attitude als *ownership* op te nemen als formele doelstelling laat u als organisatie duidelijk zien dat u autonoom gedrag apprecieert.

Iets om over na te denken...  
Hoe verslaafd is uw organisatie aan het opleggen van strikte procedures? Zou er geschrappt kunnen worden in deze procedures?

### 2.1.4. Taakvariatie én routine

Het leggen van verbanden tussen verschillende expertisedomeinen is een belangrijke bron voor het genereren van inspirerende ideeën<sup>5,6,16</sup>. Een **divers takenpakket** is dan ook bevorderlijk voor het bedenken van ideeën. Wanneer personen beschikken over een brede waaier aan taken, kunnen zij immers vlotter verbanden leggen tussen verschillende domeinen aangezien hun expertisedomein zich niet beperkt tot een klein gebied. In dit opzicht vergemakkelijkt taakvariatie de productie van nieuwe ideeën. Hier dient echter een belangrijke kanttekening te worden gemaakt.

Hoewel op het eerste zicht mogelijk tegenstrijdig, leert onderzoek ons namelijk dat een zekere dosis **routine** eveneens positief is voor het creativiteitsproces<sup>22</sup>. Wanneer personen sommige taken op een routinematige basis kunnen uitvoeren, zorgt dit er namelijk voor dat er mentale ruimte vrijkomt. Het uitvoeren van sommige taken via een routinematige aanpak zorgt, naast het vrijmaken van mentale ruimte, eveneens voor tijd die vrijkomt. Zowel voldoende vrije mentale ruimte als voldoende tijd zijn belangrijke troeven om effectief ideeën te kunnen genereren.

Essentieel is te onthouden dat het een **én - én verhaal** is. Zowel taakvariatie als routine zijn cruciale factoren in de ideegeneratiefase. Het vinden van de juiste en haalbare balans tussen de twee is hierbij de grote uitdaging. Er zijn verschillende pistes mogelijk om ervoor te zorgen dat uw medewerkers voldoende taakvariatie ervaren. Afhankelijk van de complexiteit van de taken kan het bijvoorbeeld een te overwegen spoor zijn om een **jobrotatiesysteem** uit te werken. De complexiteit van de taken zal verder in belangrijke mate de frequentie van rotatie bepalen. Een handig bijkomend gevolg van jobrotatie is een grotere inzetbaarheid van uw personeel.

Medewerkers de tijd geven om de denkoefening te maken voor welke taken men **templates** zou kunnen gebruiken en medewerkers ook de tijd geven om deze te ontwikkelen, kan een actie zijn om meer routine in sommige medewerkers hun takenpakket te krijgen.

#### CASE: GENENCOR

Binnen het biotechnologie-bedrijf Genencor maakt men gebruik van verschillende systemen die positief zijn voor de taakvariatie van hun medewerkers. Zo wordt er van de arbeiders verwacht dat zij in staat zijn om verschillende jobs uit te oefenen. Afhankelijk van welke mensen er beschikbaar zijn wordt er bepaald wie welke taken dient uit te voeren. Doordat de arbeiders niet steeds dezelfde job dienen te doen, ervaren zij voldoende uitdaging in hun werk. Voor de organisatie in zijn geheel heeft dit als voordeel dat medewerkers flexibel ingezet kunnen worden afhankelijk van de noden die er op dat ogenblik zijn. Daarnaast kunnen medewerkers tijdens de bespreking van hun persoonlijk ontwikkelingsplan aangeven of ze al dan niet geïnteresseerd zijn in een andere job. Zo is het in het verleden al eens gebeurd dat twee mensen van job zijn gewisseld. Dit is positief in het licht van taakvariatie en komt de intrinsieke motivatie van de medewerkers uiteraard ook ten goede. Ten slotte kunnen medewerkers bij Genencor zich vrijwillig kandidaat stellen om deel te nemen aan niet-functionele teams. Zo bestaat er bijvoorbeeld een buurtrelatieteam waarin men initiatieven uitwerkt om de goede relatie met de buurt te bestendigen. Dit valt strikt genomen binnen niemand zijn formeel takenpakket. Deelnemen aan niet-functionele teams zorgt voor meer taakvariatie.

Taakvariatie heeft tot gevolg dat medewerkers over een ruime kennis beschikken. Voor het creativiteitsproces is het eveneens belangrijk dat medewerkers beschikken over een **grondige kennis** om optimaal verbanden te kunnen leggen en dus ideeën te kunnen genereren<sup>11,5,6,16</sup>. Welke kennis waardevol is, hangt af van de organisatie waar iemand werkt en wat zijn taken zijn. Vast staat dat voldoende relevante professionele kennis, zowel praktische als theoretische, nodig is om tot een bruikbaar en waardevol idee te komen. Wanneer personen over voldoende kennis beschikken, kunnen zij immers vlot **verbanden** leggen tussen verschillende aspecten van hun expertisedomein(en). Deze verbanden zijn vaak de vonken voor een nieuw idee.

Naast het ontdekken van verbanden is relevante kennis nog interessant omdat <sup>5,6</sup>:

- het een goed hulpmiddel is om briljante ideeën te onderscheiden van goede. Mensen met veel kennis van zaken hebben namelijk een goed zicht op de markt en hun doelpubliek.
- het kan helpen om de waarde van een idee op lange termijn in te schatten.
- het helpt om het vernieuwende karakter van een idee naar waarde te schatten.
- het ervoor zorgt dat men verwante kennis sneller kan verwerven.

53,5% van de medewerkers uit onze studie geeft aan proactief te zijn in de werkcontext.

## 2.1.5. Proactiviteit

**Proactief gedrag** is bevorderlijk voor het innovatieproces <sup>5,23,24</sup>. Kenmerkend voor proactiviteit in de ideegeneratiefase is het constant zoeken naar verbeteringsmogelijkheden en het snel detecteren van opportuniteiten. Actief naar feedback vragen, is een voorbeeld van proactief gedrag dat ten zeerste te waarderen valt in deze fase.

Onderzoek toont dat proactiviteit enerzijds afhankelijk is van de medewerker zijn **persoonlijkheid** en anderzijds van de **werkomgeving** <sup>25,26,27</sup>. Tijdens de **selectieprocedure** zou u kandidaten met een proactieve persoonlijkheid een streepje voor kunnen geven <sup>25,27</sup>. U kan proactiviteit bij uw medewerkers echter ook actief ontwikkelen door **trainingen te organiseren** die proactief gedrag bevorderen <sup>25</sup>. Tijdens deze opleidingen zou men kunnen stilstaan bij volgende zaken:

- In welke mate stelt iemand reeds proactief gedrag en op welke aspecten kan men nog verbeteren?
- Ontwikkelen van vaardigheden die de kans op succes bij het stellen van proactief gedrag doen toenemen (o.a. probleemdetectie en probleemoplossend denken).

Om de ideale omgeving te creëren om de proactiviteit van uw medewerkers aan te moedigen is het cruciaal dat u als organisatie het belang van proactiviteit **erkent** en proactief gedrag **niet onderdrukt** <sup>25</sup>. Zo is het bijvoorbeeld sterk aan te raden dat managers proactief gedrag publiekelijk aanmoedigen. Overdreven controlerend gedrag van managers is dan weer een grote boosdoener in dit perspectief. Het is immers noodzakelijk dat medewerkers voldoende autonomie krijgen <sup>27</sup>. Ook erg belangrijk is dat medewerkers met goed bedoelde proactieve acties die niet blijken te werken niet bestraft worden <sup>25</sup>. Veel beter is het om de zaken die men uit een mislukking kan leren te benadrukken. Daarnaast is het nuttig om de grootste premature doodsoorzaak van proactiviteit in het achterhoofd te houden, namelijk een te grote werklust in combinatie met korte termijn druk <sup>25</sup>. Voor proactief gedrag geldt hetzelfde als voor veel ander gedrag: als het beloond wordt zal het welig bloeien, als het afgestraft wordt zal het verdwijnen.

DO'S	DONT'S
Opleidingen organiseren rond proactiviteit	Overdreven controleren
Proactief gedrag publiekelijk aanmoedigen	Goed bedoelde proactieve acties die niet blijken te werken bestraffen
Voldoende autonomie geven	Grote werklust opleggen
Leeropportuniteiten zien in mislukkingen	Korte termijn druk opvoeren

63,2% van de medewerkers uit onze studie geeft aan te interageren met anderen tijdens het werk.

## 2.1.6. Interactie

Om sprankelende en bruikbare ideeën te bedenken, is het nuttig om te **interageren met anderen** en dit zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten<sup>5,16</sup>. Hierdoor wordt de eigen visie immers verruimd.

### 2.1.6.1. Interactie met anderen voor het ontspruiten van een vonk: diversiteit in achtergrond

In het begin van de ideegeneratiefase is het belangrijk dat uw medewerkers in contact komen met mensen met diverse achtergronden<sup>5,16</sup>. Hieruit komen immers vaak nieuwe inzichten voort die kunnen zorgen voor de vonk van een nieuw idee. De Goldcorp Inc. case<sup>28</sup> is een duidelijk voorbeeld dat diverse perspectieven tot briljante ideeën kunnen leiden.

#### CASE: GOLDCORP INC.

Goldcorp Inc., een klein goudmijnexploitatiebedrijf in Toronto, presteerde slecht rond de eeuwwisseling. De goudaders leken op te drogen en nieuwe bleken onvindbaar voor het team van deskundige geologen. De CEO, Rob McEwen, besloot het roer om te gooien en alle geologische gegevens openbaar te maken. Dit is op zijn minst opmerkelijk te noemen in een besloten industrie zoals die van de mijnbouw. Het niet openbaar maken van bedrijfsgegevens is hier immers zo fundamenteel dat niemand het ooit in twijfel had getrokken, maar McEwen deed dit ... en met succes. Samen met het openbaar maken van de informatie lanceerde men de 'Goldcorp Challenge'. Deze wedstrijd beloonde de beste methoden en schattingen voor goudaders. Meer dan 1 000 virtuele goudzoekers bogen zich over de gegevens. Bij deze goudzoekers zaten onder andere geologen, maar ook wiskundigen, legerofficieren en informatici. Door deze diversiteit werden er methoden voor het detecteren van goudaders toegepast die nog nooit eerder in de goudmijnexploitatie waren gebruikt. De diverse invalshoeken legden McEwen geen windeieren, maar liefst 80 procent van de nieuwe locaties leverde grote goudaders op.

Het **organiseren** van een teamdag, een nieuwjaarsreceptie, een paasontbijt of een maandelijkse lunch zijn dus zeker het overwegen waard om de interactie binnen uw organisatie te stimuleren. Daarenboven is het aan te raden om ook eens een echt sociaal evenement te organiseren waar eveneens familie en vrienden op uitgenodigd zijn<sup>29</sup>. Niet-werkgerelateerde contacten kunnen erg waardevol zijn voor het aanwakkeren van vonken. Deze contacten bieden namelijk vaak een hele andere invalshoek.

Een andere weg bestaat erin om de **inrichting van de werkplaats** onder de loop te nemen. Deze inrichting bepaalt namelijk in belangrijke mate hoeveel uw medewerkers informeel met elkaar zullen interageren<sup>30</sup>. Het creëren van een optimale omgeving om uw medewerkers informeel met elkaar te laten interageren, vraagt een balans tussen drie factoren: nabijheid, privacy en toestemming. 'Nabijheid' wordt in deze context ruimer geïnterpreteerd dan enkel de fysieke afmetingen tegenover elkaar. Het ontmoetingspatroon dat er in een ruimte ontstaat door de plaats van onder andere het kopieermachine, de koffiezet, de lift, de waterkoeler,... is eveneens een belangrijk aspect van nabijheid. Naast de toevallige gelegenheden om met elkaar te interageren, die gecreëerd worden door 'nabijheid', is het noodzakelijk dat mensen een voldoende groot gevoel van 'privacy' hebben. Medewerkers dienen overtuigd te zijn dat ze kunnen praten zonder te worden afgeluisterd. Ten slotte is de dimensie 'toestemming' cruciaal om informele interacties te laten plaatsvinden op de werkvloer. Indien het management een ruimte bestempelt als een plaats waar men met elkaar kan interageren zullen de medewerkers deze ruimte ook sneller zo percipiëren.

Informele interacties kunnen evenzeer in een **virtuele omgeving** plaatsvinden<sup>30</sup>. Ook hier is de juiste balans tussen nabijheid, privacy en toestemming cruciaal om informele interactie te promoten. Een instant messenger systeem zal de informele interacties enkel bevorderen als het niet meer dan één klik vraagt van medewerkers om met elkaar te interageren (nabijheid). Eveneens moet het voor de medewerker duidelijk zijn welke afspraken er zijn rond de privacy van het virtuele communicatiegebeuren (privacy). Ten slotte moet het management duidelijke signalen geven dat het virtuele informele interacties sterk apprecieert (toestemming). Wat de juiste balans is tussen de factoren nabijheid, privacy en toestemming, zowel in de fysieke als in de virtuele wereld, valt niet in een eenvoudige formule te vatten<sup>30</sup>. Deze drie dimensies geven u echter wel een relevant kader om uw huidige werkplaatsindeling met een kritische blik te bekijken.



Naast interacties, zowel formele als informele, die binnen de eigen organisatie kunnen plaatsvinden, is het ook aan te raden dat uw medewerkers voldoende mogelijkheden krijgen om te interageren met mensen uit **andere organisaties**. Ook hier is het nuttig om aan de **werkruimte** te denken. Zo is een systeem op poten zetten waarbij medewerkers de kans krijgen om bijvoorbeeld één dag in de week hun vertrouwde kantoor in te ruilen voor een bureau in een gedeelde werkruimte, een pad dat overwogen kan worden. In gedeelde werkruimtes werken medewerkers van verschillende organisaties door elkaar. Dit creëert de ideale omgeving om in contact te komen met personen van andere organisaties in een werkgerelateerde context.

Organisaties met een netwerkstructuur, zoals bijvoorbeeld Wikipedia, zijn voorbeelden bij uitstek van organisaties waar medewerkers veel interageren met mensen van andere organisaties<sup>14</sup>. U kan interacties tussen uw medewerkers en personen uit andere organisaties echter ook aanmoedigen zonder de hele organisatiestructuur om te gooien. Het stimuleren van deelname aan conferenties of het organiseren van bedrijfsbezoeken aan andere organisaties zijn in dit perspectief eveneens het overwegen waard. Denk bij de volgende opleidingsnood ook eens ruimer dan enkel uw eigen organisatie en ga in zee met andere organisaties met dezelfde opleidingsnood en geniet van de voordelen van consortium trainingen.

## 2.1.6.2. Interactie met anderen voor het verfijnen van de vlam: gelijkaardige zielen

Zoals reeds aangehaald, is interactie met anderen erg waardevol om de initiële vonk te laten ontstaan. Wanneer de vonk er is, is het opnieuw erg nuttig om anderen op te zoeken<sup>5</sup>. Op dat moment is het niet nodig om op zoek te gaan naar mensen met een andere achtergrond. Mensen met een eerder **gelijkaardige functie** zijn dan prima **klankborden**. Door het uitleggen van een idee aan iemand anders, structureert men namelijk zijn geest en ideeën. Dit zorgt ervoor dat men het eigen idee kritisch onder de loep neemt. Het uitleggen van een idee aan iemand anders creëert eveneens de ideale gelegenheid om feedback te krijgen/vragen over het idee om het vervolgens verder te kunnen verfijnen. Dit brengt ons bij de zevende cruciale factor 'feedback'.

Alvorens over te gaan naar de factor 'feedback' belichten we nog kort een aspect van interageren in de ruimere betekenis van het woord.

Het **imiteren** van anderen kan immers ook beschouwd worden als een vorm van interactie die een vruchtbare voedingsbodem kan vormen voor creatieve ideeën<sup>31</sup>. Zo benadrukte Oliver Stone op het *creativity world forum 2011* te Hasselt dat imitatie hem een heel stuk op weg heeft geholpen om de kunst van het scenarioschrijven onder de knie te krijgen. Zo schreef hij naar eigen zeggen verschillende vernuftige scenario's over, om op deze manier een eigen stijl te ontwikkelen. Hij benadrukte dat de negatieve bijklank die 'imitatie' heeft, naar zijn mening zeker niet terecht is.

De bekende quote: "*The secret to creativity is knowing how to hide your sources*" (Einstein, A.) toont dat het reeds voor Einstein geen geheim was dat imitatie een inspiratiebron kan zijn voor creatieve uitpattingen.

## 2.1.7. Feedback

Het krijgen van **feedback** van anderen is erg waardevol in de ideegeneratiefase<sup>5</sup>. Feedback kan een grote hulp zijn om het idee kritisch te bekijken en het bij te stellen waar nodig. Op het einde van de ideegeneratiefase moet er tenslotte een afgewerkt idee zijn waar men zelf 100% achterstaat.

Het is nuttig om te weten dat iedereen zijn eigen **manier** heeft om naar feedback te zoeken<sup>32</sup>. Grosso modo zijn er twee verschillende strategieën die men kan hanteren. Enerzijds kan men op een eerder impliciete manier feedback zoeken. Feedback wordt dan geput uit signalen die men uit de omgeving opvangt. Concreet kan men dit doen door anderen te observeren wanneer ze dezelfde taak uitvoeren, kijken welk gedrag beloond wordt en dit vergelijken met het eigen gedrag of het evalueren van de eigen inbreng in vergaderingen en beslissingen. Anderzijds kan men anderen ook expliciet naar feedback vragen.

Onderzoek leert ons dat het **expliciet vragen naar feedback**, wanneer anderen dit gedrag kunnen observeren, gepaard gaat met *impression-management* kosten waardoor men minder geneigd is feedback te zoeken<sup>33,34,35</sup>. De nood aan feedback zou immers geïnterpreteerd kunnen worden als een signaal van zwakte, onzekerheid of een gebrek aan zelfvertrouwen. In de literatuur wordt er aangegeven dat wanneer managers een ondersteunende context voor

38,4% van de medewerkers uit onze studie geeft aan voldoende feedback te krijgen.

feedback zoekend gedrag creëren, medewerkers sneller feedback zullen zoeken, zelfs wanneer anderen dit gedrag kunnen observeren<sup>36,37</sup>. Eveneens wordt er meer feedback gezocht wanneer peers hier een positieve houding tegenover hebben. Als organisatie is het dus van groot belang **een positieve houding tegenover feedback** uit te dragen. Het organiseren van een opleiding rond feedback brengt in dit perspectief naast het voordeel dat uw medewerkers waarschijnlijk meer en constructievere feedback zullen geven, een extra voordeel met zich mee. Als organisatie geeft u op deze manier namelijk een duidelijk signaal aan uw medewerkers dat u feedback belangrijk acht.

### CASE: GENENCOR

Binnen het biotechnologie bedrijf Genencor werd niet veel feedback gegeven. Men wist immers niet zo goed hoe men dit het best kon doen. Om dit te verbeteren, organiseerde men een self-leadership cursus. Waar onder meer aandacht werd gegeven aan de manier waarop men constructieve feedback kan geven. Iedereen volgde het traject, zowel het topmanagement als alle andere medewerkers. Dit zorgde ervoor dat nu iedereen dezelfde begrippen en denkwijzen hanteert omtrent feedback. Daarenboven kan iedereen bij Genencor er zeker van zijn dat het geven en vragen van feedback geapprecieerd wordt door het management. Ook na deze opleiding plaatst men binnen Genencor het geven van feedback in de spotlights. Zo werkt men met 'een topic van de maand', bijvoorbeeld 'veronderstellingen', waarover men informatie verspreidt en medewerkers expliciet worden aangemoedigd om dit topic met elkaar te bespreken en elkaar hierover feedback te geven.

Analoog aan de factor 'interactie' geldt hier dat voor het ontstaan van een **vonk** feedback het nuttigst is als deze gegeven wordt door personen met een zo divers mogelijke achtergrond<sup>29</sup>. Voor het verfijnen van de **vlam** is feedback het waardevolst als deze gegeven wordt door *peers* die de juiste kennis en expertise hebben om het idee mee te verfijnen.

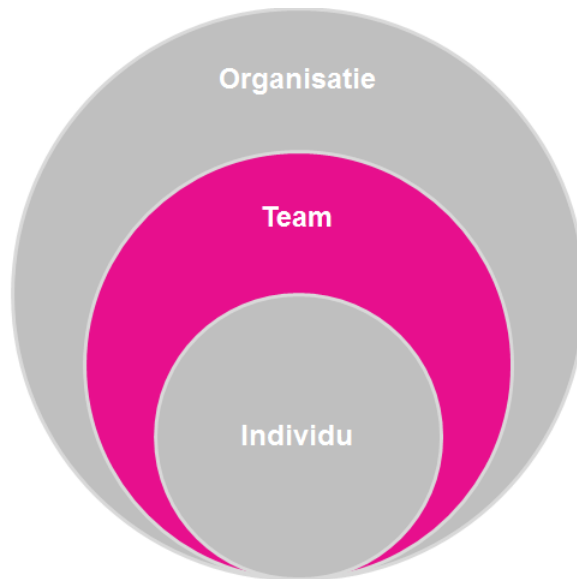
Om het **idee te verfijnen** kan er bijvoorbeeld een systeem worden opgezet waarbij medewerkers worden aangemoedigd een duo te vormen met een collega<sup>38</sup>. Deze duo's kunnen elkaar vervolgens op regelmatige basis feedback geven over elkaars ideeën.



**Opgelet!** In de volgende fase, de fase van het promoten van ideeën, is het juist nadelig om feedback te zoeken<sup>5</sup>. Dan moet men immers standvastig zijn en het idee dus niet voortdurend aanpassen aan opmerkingen van anderen.

## 2.2. TEAMNIVEAU

Op teamniveau zijn er ook enkele factoren die kunnen bijdragen aan het creëren van een optimaal creativiteitsklimaat. Alvorens u de nodige factoren te presenteren zetten we graag een tool in de spotlights die het creatief denken in teamverband stimuleert.



**Noodzakelijke factoren:**

- Gedeelde besluitvorming
- Management steun
- Steun van het team

**Tool:**

**voor het aanwakkeren van een vonk op teamniveau:**

Op de website van Flanders DC ([www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)) kan u een GPS brainstormkit aanvragen. De GPS methode maakt gebruik van 3 stappen. Eerst worden er zoveel mogelijk ideeën gegenereerd om vervolgens de beste ideeën te selecteren en af te sluiten met het uitwerken van de topers.



### 2.2.1. Gedeelde besluitvorming

Om het creatieve vuur in uw organisatie aan te wakkeren is een **leiderschapsstijl** gericht op **empowerment** sterk aan te raden<sup>39</sup>. Een leiderschapsstijl waarbij er autoriteit gedelegeerd wordt naar de medewerkers is immers bevorderlijk in de ideegeneratiefase.

Kenmerkend voor een leiderschapsstijl gericht op empowerment is dat de leidinggevende<sup>40</sup>:

- het belang van het werk in de verf zet
- medewerkers bij de besluitvorming betreft
- erin gelooft dat de medewerkers de opdrachten tot een goed einde zullen brengen
- bureaucratische hindernissen wegneemt

We zoomen hier in op het tweede kenmerk, namelijk het betrekken van medewerkers bij het nemen van beslissingen. **Participatieve besluitvorming** is namelijk zeer waardevol in de ideegeneratiefase<sup>18</sup>. Enerzijds komt het de empowerment van de medewerker ten goede en anderzijds creëert het de ruimte om de verschillende perspectieven, vaardigheden en ervaringen van alle teamleden maximaal te benutten bij het nemen van beslissingen<sup>41</sup>. Hierdoor komen er vaak meer ideeën naar boven dan wanneer de beslissing door een individuele autoritaire leidinggevende zou worden genomen.

61,8% van de medewerkers uit onze studie geeft aan voldoende betrokken te worden bij de besluitvorming.

Zoals reeds bij het aspect autonomie aangegeven werd, is het belangrijk om medewerkers een zekere vrijheid te geven. Het is dus aan te raden om medewerkers niet enkel te betrekken bij sommige beslissingen maar een stap verder te gaan en hen over sommige aspecten **autonoom** te laten beslissen.

### CASE: KIND EN GEZIN

Binnen Kind en Gezin werkt men met verpleegkundigen en gezinsondersteuners in verschillende regio's over heel Vlaanderen. Doordat de sociale context waarin deze medewerkers dienen te werken steeds verandert en mede bepaald wordt door de specifieke regio waarbinnen men werkt, besloot men binnen Kind en Gezin om de teams niet enkel als uitvoerende organen te beschouwen, maar hen ook meer ruimte te geven om zelf met verbeteringen op de proppen te komen, in bepaalde mate zelf beslissingen te nemen, hun werk op hun eigen manier te organiseren en de teams zelf initiatief te laten nemen.



iets om over na te denken...

Hoeveel inspraak krijgen uw medewerkers in de besluitvorming?  
Zou er meer inspraak aan de medewerkers kunnen worden gegeven?

In de ideegeneratiefase neemt een **leidinggevende** dus best een **faciliterende rol** op. Daarnaast is het aan te raden om leidinggevendens aan te stellen die **experten** zijn binnen het domein waar u een innovatie wil verwezenlijken<sup>42</sup>. Door een expert op het domein als leidinggevende aan te stellen zorgt u er immers voor dat:

- de leidinggevende het team effectief kan representeren
- er een duidelijke communicatie met de teamleden mogelijk is aangezien de leidinggevende ook zelf vertrouwd is met het onderwerp
- de leidinggevende beter kan inspelen op de bezorgdheden van de teamleden
- de leidinggevende de teamleden die over minder expertise beschikken nuttige informatie kan bijbrengen



**Opgelet!** Doorheen het creativiteitsproces zijn er verschillende taken weggelegd voor de leidinggevendens<sup>5,42</sup>. De beste leidinggevendens dragen dus **vele petten**. Tijdens de ideegeneratiefase zijn de belangrijkste taken van de leidinggevende ervoor zorgen dat ieder teamlid zijn zegje kan doen en het overzicht bewaren. Tijdens de tweede fase, de ideepromotiefase, is het dan weer belangrijk dat de leidinggevende invloedrijke contacten heeft en deze ook gebruikt. Tijdens de implementatiefase ten slotte moet de leidinggevende duidelijke beslissingen durven nemen en zich als verantwoordelijke van de innovatie opstellen.

### 2.2.2. Management en steun

Het zal niemand verbazen dat wanneer leidinggevendens de creativiteit van hun medewerkers **ondersteunen**, dit het creativiteitsproces ten goede komt<sup>43</sup>. Een hoge werkdruk kan er echter voor zorgen dat een leidinggevende dit af en toe uit het oog verliest. Bovendien is het aan te raden dat leidinggevendens een stap verdergaan en creativiteit **expliciet aanmoedigen**.

68,5% van de medewerkers uit onze studie geeft aan voldoende steun te krijgen van het management om creatief te zijn.

Concreet kan een leidinggevende zijn steun voor creatief gedrag laten blijken door<sup>16,44</sup>:

- creatieve en uitdagende doelen te stellen
- zelf creatief gedrag tentoon te spreiden
- schouderklopjes uit te delen voor creatief gedrag
- innovatie als doelstelling te beschouwen in functioneringsgesprekken
- feedback te geven binnen de afgesproken tijd

Naast respect tonen voor creativiteit en creativiteit expliciet aanmoedigen, ligt er een belangrijke rol voor de leidinggevendenden weggelegd in het samenstellen van een **team** dat optimaal functioneert doorheen het ganse creativiteitsproces.

In de ideegeneratiefase vullen teamleden elkaar best aan wat betreft kennis en expertise<sup>5,16</sup>. Om deze **complementariteit** te verkrijgen, is het aan te raden mensen met een verschillende professionele achtergrond in één team te plaatsen. Door de brede waaier aan inzichten maakt een divers team vaak wijze beslissingen in het uitkiezen van geniale ideeën<sup>14</sup>. Hoewel de diversiteit van een team belangrijk is voor het genereren van ideeën, kan dezelfde diversiteit het oplossen van teamproblemen enerzijds bemoeilijken en anderzijds zorgen voor teveel informatie<sup>45</sup>. Het is dus aan te raden om een team samen te stellen uit medewerkers met een diverse achtergrond en tegelijkertijd te streven naar voldoende **raakvlakken** tussen de teamleden. Als organisatie kan u helpen deze raakvlakken te creëren door voldoende aandacht te besteden aan de kennismaking tussen de teamleden zodat de teamleden die bijvoorbeeld een gedeelde hobby hebben dit ook van elkaar weten.

Een gelijkaardig verhaal gaat op voor het aspect '**interpersoonlijke banden**' tussen teamleden<sup>45</sup>. Wanneer er een grote sociale cohesie is binnen een team loopt het team het gevaar dat men de consensus zo hoog in het vaandel gaat dragen dat dit ten koste gaat van het geven van oprechte opinies. Het is echter wel cruciaal dat er een klik is tussen de teamleden en er een positief teamklimaat heerst om productief te kunnen samenwerken<sup>5</sup>. Het is essentieel dat de persoonlijkheden binnen een team het met elkaar kunnen vinden. Een tip om een goede balans te vinden tussen een goede connectie en eerlijke feedback is vertrouwde teams aanvullen met enkele nieuwe gezichten. Hierbij aansluitend is het eveneens een te overwegen denkpiste om voor sommige projecten verschillende teams bij elkaar te plaatsen<sup>46</sup>. Indien teams steeds uit dezelfde medewerkers bestaan, creëert u immers het risico op interteam concurrentie binnen uw organisatie. Het samenvoegen van verschillende teams of het opnemen van enkele nieuwe gezichten heeft niet enkel een positieve invloed op de kritische feedback binnen het team en de coöperatieve sfeer binnen uw organisatie, maar zorgt daarnaast voor nieuw bloed waarin potentieel verfrissende nieuwe ideeën zitten.

Daarenboven is het essentieel voor een creatief team dat het niet enkel bestaat uit **creatieve geesten**, maar dat het ook **taakgerichte teamleden** bevat<sup>5</sup>. Creatievelingen zijn immers vaak niet zo sterk in het uitwerken van alle praktische details. Vice versa zijn taakgerichte medewerkers meestal niet erg geschikt om nieuwe vonken te bedenken. Een combinatie van creatieve geesten en taakgerichte medewerkers is dus wenselijk.

Naast wie er in het team zit, is het eveneens belangrijk aandacht te hebben voor **de grootte** van de creatieve teams<sup>21</sup>. Uit onderzoek blijkt dat creatieve teams het best uit vijf tot zeven personen bestaan<sup>47</sup>. Teams met minder leden hebben immers een grotere kans om de noodzakelijke diversiteit in perspectieven te missen. Voor teams met meer leden is een vlotte en intensieve interactie dan weer moeilijker. Wanneer grotere teams wenselijk zijn om de omvang van het creatieve project rond te krijgen, is het aan te raden om met subteams,

van vijf tot zeven personen, te werken die elk verantwoordelijk zijn voor een specifiek onderdeel van het project<sup>21</sup>.



**Opgelet!** De succesfactor van een team verandert naargelang de fase van het creativiteitsproces<sup>5</sup>. In de ideegeneratiefase is een kennismix cruciaal, in de ideepromotiefase is het essentieel om teamleden te hebben met grote en invloedrijke interne netwerken en in de idee-implementatiefase is het noodzakelijk om te beschikken over echte uitvoerders. Daarenboven leert onderzoek ons dat er nood is aan continuïteit binnen een team<sup>2</sup>. Voorts is de passie voor een idee meestal het grootst bij de medewerkers die het idee hebben ontwikkeld<sup>14</sup>. Voorgaande zorgt ervoor dat een project heel wat energie kan verliezen als het promoten van het idee volledig overgelaten wordt aan medewerkers die niet betrokken werden tijdens de ideegeneratiefase. Het is dus niet aan te raden om teamleden te vervangen naargelang de fase van het creativiteitsproces. Het samenstellen van het perfecte creatieve team is bijgevolg een hele uitdaging.

**Tool:**

#### voor het samenstellen van een creatief team:

Een handige tool om een team samen te stellen of te evalueren is de teamscan die u kan invullen op de website van Flanders DC ([www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)). Deze scan houdt

rekening met de verschillende fasen van het innovatieproces. Hierbij is het belangrijk op te merken dat de fasen die in deze brochure worden gebruikt (ideegeneratie, ideepromotie en idee-implementatie) enigszins verschillen van de fasen in de teamscan (idee vormen, idee selecteren, beslissen, conceptuele ontwikkeling en implementatie).



48,7% van de medewerkers uit onze studie vindt dat het team waarin hij werkt creativiteit ondersteunt.

### 2.2.3. Steun van het team

Om een creativiteitsproces succesvol te kunnen doorlopen is er nood aan een **innovatieve groepsoriëntatie**<sup>5</sup>. Om tot een innovatieve groepsoriëntatie te komen is een basisvoorwaarde dat de teamleden elkaar respectvol behandelen. Daarenboven dient een team enerzijds aangemoedigd te worden door hun leidinggevende om innovatief te zijn en anderzijds dient er binnen het team een pro-innovatie teamspirit te heersen. Groepsprocessen hebben immers een sterke invloed op individueel en groepsgedrag<sup>48</sup>.

#### CASE: GENENCOR

Ook bij kleinere bedrijven geeft men de nodige aandacht aan teamwerk. Bij biotechnologiebedrijf Genencor is men er zich zeer bewust van dat zelfkennis de basis is om een goed teamgevoel tot stand te laten komen. Om de eigen sterktes en verbeterpunten te leren kennen en ook efficiënt om te leren gaan met de sterktes en verbeterpunten van de collega's, maakt deze organisatie gebruik van een zelfmanagementcursus die iedereen doorloopt. Concreet wordt het enneagram hiertoe gebruikt. Op deze manier leren medewerkers zichzelf beter kennen en begrijpen ze de interacties met anderen beter.

Wanneer er binnen een team **sociale normen** heersen die enerzijds het nemen van risico's aanmoedigen en anderzijds het verbeteren van bestaande processen stimuleren, zal dit de creativiteit van het team ten goede komen<sup>46</sup>.

Daarnaast leert onderzoek ons dat een **gedeelde visie** bevorderlijk is voor de innovatieve kracht van een team<sup>49</sup>. Vroeger innovatief succes van een team blijkt een aanzienlijke invloed te hebben op de consensus die er is rond het uiteindelijke doel van het team.

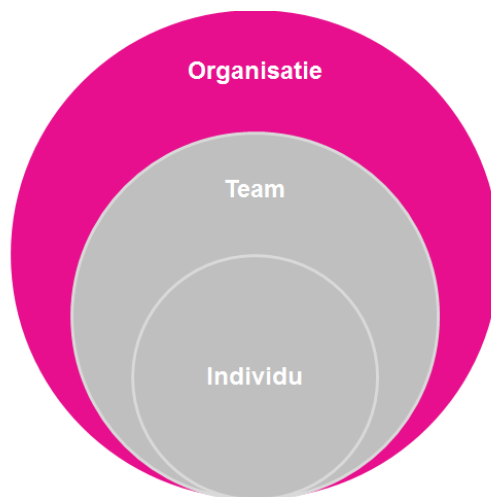
*Een tip voor een teamleider die de neuzen in dezelfde richting wil krijgen, is dan ook af en toe de vroegere successen van het team onder de aandacht brengen.*

Als organisatie kan u een innovatieve groepsoriëntatie ondersteunen door een team zowel **verbaal als praktisch te ondersteunen** om innovatief te zijn<sup>46</sup>.

*Moedig teams expliciet aan om problemen op frisse en nieuwe manieren te benaderen en geeft hen hiertoe ook de nodige tijd en financiële middelen.*

## 2.3. ORGANISATIENIVEAU

Ten slotte zijn er ook essentiële factoren op het organisatieniveau die het genereren van ideeën stimuleren. Analoog aan voorgaande worden u eerst de noodzakelijke factoren gepresenteerd om nadien dieper in te gaan op mogelijke manieren om deze in uw organisatie (verder) te ontwikkelen.



### Noodzakelijke factoren:

- Beschikbare middelen
- Markt en klantgerichte focus
- Steun op organisatieniveau
- Risicotolerantie
- Beloning

### 2.3.1. Beschikbare middelen

Indien er op organisatieniveau besloten wordt dat men creativiteit hoog in het vaandel draagt, is het noodzakelijk om ook daadwerkelijk de **nodige middelen** ter beschikking te stellen om creativiteit in de praktijk mogelijk te maken<sup>16</sup>.

### CASE: GOOGLE

Bij *Google* wordt er 20% van de werkuren uitgetrokken om persoonlijke projecten uit te werken. Deze projecten zijn vrij te kiezen en dienen geen verband te houden met het takenpakket van de medewerker. *Google* volgt deze privéprojecten op waardoor sommige uiteindelijk verwerkt kunnen worden tot succesvolle bedrijfsactiviteiten.

(Tapscott & Williams, 2009, p.281-282)<sup>28</sup>

Eén van de belangrijkste struikelblokken in het creativiteitsproces is dat medewerkers een gebrek aan **tijd** ervaren om creatief te zijn<sup>6,16</sup>. Hoewel het begrijpelijk is dat een organisatie in eerste instantie bekommerd is om de huidige toestand draaiende te houden, is een pleidooi voor het vrijmaken van voldoende tijd voor vernieuwing hier op zijn plaats. Indien er niet voldoende zuurstof, lees tijd, gecreëerd wordt om het creatieve vuur aan te wakkeren kan u als organisatie immers moeilijk verwachten dat uw medewerkers met creatieve ideeën op de proppen komen die ze tijdens hun vrije tijd hebben bedacht. Het is dus aan te raden om bij het samenstellen van de takenpakketten voldoende tijd in te calculeren om de medewerkers creatief te laten zijn. Sommige organisaties zijn ervoor gekend dat ze een bepaald percentage van de werkuren reserveren voor de creatieve uitspattingen van hun medewerkers. U kan echter ook, zoals reeds aangehaald bij het aspect taakvariatie, door bepaalde routinetaken te installeren tijd vrijmaken die vervolgens gebruikt kan worden om creatief te zijn<sup>22</sup>.

Naast voldoende tijd, is het ook belangrijk dat medewerkers weten dat er uiteindelijk effectief **financieel** geïnvesteerd zal worden in hun ideeën<sup>50</sup>. Hierbij geldt bovendien dat wanneer de medewerkers zelf op zoek moeten naar financiële middelen, ze deze tijd en energie niet meer kunnen gebruiken om creatief bezig te zijn<sup>51</sup>. Indien het onmogelijk is om de nodige financiële middelen te voorzien, mag dit echter niet de reden zijn om creativiteit geen plaats te geven. Op de website van Flanders DC ([www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)) kan u een brochure terugvinden rond '**Veel doen met weinig middelen**' waar er een aantal nuttige strategieën worden aangehaald om met een beperkt budget toch creatief te zijn.



**Opgelet!** Hoewel het essentieel is dat medewerkers over de noodzakelijke middelen beschikken is het ook aan te raden om erover te waken dat u hen niet teveel tijd en financiële middelen geeft<sup>6,16</sup>. Indien uw medewerkers teveel tijd hebben ligt het gevaar op de loer dat ze verveeld geraken. Indien ze teveel financiële middelen toegewezen krijgen loopt u de kans dat ze zich te comfortabel voelen en niet meer gemotiveerd zijn om grenzen te verleggen.

62,6% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat er een markt competitieve en klantgerichte focus is in hun organisatie.

### 2.3.2. Markt competitieve en klantgerichte focus

Kenmerkend voor innovatieve organisaties is dat zij een correct en duidelijk beeld hebben van de wereld van hun **potentiële klanten**<sup>50,51,52</sup>. Hierdoor kan men gemakkelijker een product of dienst ontwikkelen dat de klant echt wil, in plaats van wat men binnen de organisatie denkt dat de klant waarschijnlijk zal willen.

Naast een focus op de potentiële klant is het eveneens waardevol om de ogen open te houden richting de **markt** waarin u actief bent, of eventueel zelfs daarbuiten<sup>21</sup>. Des te meer kennis uw organisatie heeft van wat andere organisaties reeds hebben geprobeerd en wat aansloeg en

wat niet, des te gerichter u kan gaan zoeken naar de volgende vernieuwing zonder zelf alles via *trial and error* te moeten ontdekken.

Bij een gebrekkige kennis van de potentiële klant en markt liggen er verschillende gevaren op de loer<sup>50</sup>. In deze situatie is de kans reëel dat:

- de vraag overschat wordt
- verschillen binnen de markt onderschat worden waardoor het product niet flexibel genoeg is om te voldoen aan de wensen van diverse profielen
- het resultaat te complex is voor de klant
- er een inadequate marketingstrategie gekozen wordt

*Voldoende veldonderzoeken, focusgroepen, diepte-interviews, etc. met potentiële klanten zijn dus zeker aan te bevelen, maar benut ook zeker de kennis die reeds in uw organisatie aanwezig is.*

#### CASE: BEST BUY

*Best Buy*, een toonaangevend bedrijf op gebied van consumentenelektronica, begreep dat zijn medewerkers die in de winkels werken de klanten beter kennen dan degenen die in het hoofdkantoor te werk zijn gesteld. *Best Buy* besloot dan ook om de kennis van zijn filiaalhouders en winkelpersoneel optimaal te benutten bij het ontwikkelen van zijn klantgerichtheidsstrategie. De medewerkers die elke dag in contact staan met de klanten zijn immers zeer vertrouwd met de gewoonten, wensen en frustraties van de klanten en zijn dus prima informatiebronnen. Door te werken met een open forum waarop de filiaalhouders hun opinie kunnen delen, is men ook praktisch in staat om op een overzichtelijke wijze gebruik te maken van deze rijke input. (Tapscott & Williams 2009. 270-272)<sup>28</sup>

42,6% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat er steun is voor creativiteit in hun organisatie.

### 2.3.3. Steun op organisatieniveau

Net zoals een innovatieve groepsoriëntatie een cruciale factor is, is het belangrijk dat er **steun** is voor innovatie op het organisatieniveau.

De **kernwaarden** die een bedrijf uitdraagt over wat goed en slecht is, wat juist of fout is in een bepaalde organisatie is hierbij een eerste belangrijke factor<sup>53</sup>. Een aantal duidelijke kernwaarden helpt om een focus te behouden en te motiveren. Kenmerkend voor innovatieve organisaties is dat hun kernwaarden breed genoeg zijn zodat ze betekenisvol zijn voor de hele organisatie en tegelijkertijd concreet genoeg zijn om een focus te bieden.

#### CASE: IBM

Bij IBM heeft men drie kernwaarden. Deze kernwaarden zijn wereldwijd hetzelfde. Eén van deze kernwaarden is "*Innovation that matters- for our company and for the world*". Iedereen die bij IBM werkt, wordt geacht de kernwaarden te kennen en ernaar te handelen. Wanneer er een nieuwe medewerker wordt aangenomen, wordt er uitgebreid stilgestaan bij de kernwaarden. Door innovatie op te nemen als kernwaarde geeft IBM een duidelijk signaal aan zijn medewerkers dat men innovatie hoog in het vaandel draagt.

Binnen Kind en Gezin staan de waarden 'open, positief, gedreven en deskundig' centraal. Hoewel innovatie of creativiteit niet expliciet opgenomen zijn in de waarden dragen deze bij aan een positief klimaat voor de organisatie. Zo moedigt de waarde 'open' medewerkers immers aan om hun kennis te delen en hun mening te ventileren. Onder de factor 'taakvariatie en routine' werd het belang van een brede en grondige kennis voor creativiteit reeds besproken. Het delen van kennis tussen de werknemers draagt hier uiteraard toe bij. In de ideepromotiefase zal er onder de factor 'voice behaviour' ook stilgestaan worden bij het belang dat medewerkers hun mening durven geven om creativiteit echt een kans te geven in een organisatie. Een waarde als 'open' geeft dus impliciet ook een duidelijk signaal dat men innovatie en creativiteit sterk waardeert binnen een organisatie.

Naast de kernwaarden zijn eveneens de **normen**, welk gedrag men verwacht binnen de organisatie, van belang<sup>53,54</sup>.

Typisch voor innovatieve organisaties is dat de nadruk van hun organisatienormen ligt op<sup>53</sup>:

- het informele
- de hoge werkstandaarden
- flexibiliteit
- blootstelling aan diverse bronnen van informatie

Minder innovatieve organisaties zullen daarentegen eerder de nadruk leggen op:

- het formele
- standaardisatie
- handelen volgens de voorschriften



Iets om over na te denken...

Waar leunen uw organisatienormen het dichtst bij aan?

Vergeet hierbij niet uit het oog dat de normen die echt leven in uw organisatie niet per definitie overeenstemmen met de normen die in een visietekst staan geschreven. Eveneens kan het interessant zijn om de kernwaarden van uw organisatie nog eens te bekijken.

44,6% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat risico's getolereerd worden in hun organisatie.

### 2.3.4. Risicotolerantie

Een gezonde dosis **risicotolerantie** is een cruciale factor voor innovatieve organisaties<sup>16,55</sup>. Het creëren van iets nieuws heeft immers per definitie iets onvoorspelbaars in zich<sup>18</sup>.

De manier waarop er in een organisatie omgegaan wordt met **mislukkingen** bepaalt in sterke mate of medewerkers zich al dan niet vrij voelen om creatief en innovatief te handelen<sup>54</sup>. In vele organisaties blijkt dit een grote struikelblok te zijn. Kenmerkend voor innovatieve organisaties is dat mislukken er toegestaan is en niet bestraft wordt<sup>53</sup>. Innovatie kan immers pas plaatsvinden wanneer organisaties functioneren als effectieve leersystemen en leren doet men nu eenmaal het best door te experimenteren en af en toe te falen. In echte innovatieve organisaties kunnen medewerkers risico's nemen en constructieve mislukkingen overleven.

Als organisatie kan u enerzijds fouten tolereren, maar om het creatieve vuur in uw organisatie ten volle te kunnen laten branden, is het aan te raden om een stap verder te gaan en **risico's nemen** echt aan te moedigen<sup>53</sup>. Indien u het nemen van risico's uitsluit in uw organisatie, weert u tegelijkertijd ook creativiteit en innovatie uit uw organisatie<sup>51</sup>. Het verbannen van creativiteit

en innovatie is misschien ook niet de slimste zet “*When creativity is killed, an organization loses a potent competitive weapon: new ideas*” (Amabile, 1998, p.87)<sup>15</sup>.

**Het is sterk aan te bevelen om niet enkel succes maar ook mislukkingen te belonen en enkel passiviteit te bestraffen, althans voor creatief werk<sup>56</sup>.**



Het is immers onmogelijk om goede ideeën te bedenken en te implementeren zonder hetzelfde te doen met een paar slechte. Belangrijk in deze eerste fase is dat medewerkers erop kunnen vertrouwen dat ze een risico mogen nemen. Wat we onder belonen verstaan in de ideegeneratiefase wordt bij de volgende factor uiteengezet.

### 2.3.5. Beloning

35,3% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat het beloningssysteem creativiteit aanmoedigt.

Welke **beloningen** zijn nu het meest geschikt om uw medewerkers te stimuleren om ideeën te genereren? Binnen de wetenschappelijke literatuur is men het niet eens over het antwoord op deze vraag<sup>16,57,58</sup>. Enerzijds is er onderzoek dat een positieve invloed van geldelijke beloningen op de intrinsieke motivatie om ideeën te genereren vaststelt<sup>59,60</sup>. Anderzijds is er ook onderzoek dat aantoont dat geldelijke beloningen een negatieve invloed hebben op de intrinsieke motivatie<sup>61</sup>. Kohn<sup>62</sup> beschrijft verschillende oorzaken waarom geldelijke beloningen niet werken zoals we intuïtief denken. Enkele van deze oorzaken zijn:

- Beloningen **ontmoedigen het nemen van risico's**: Wanneer mensen werken met het oog op het verkrijgen van een beloning doen ze exact wat nodig is om de beloning te krijgen en niets meer.
- Beloningen **vernielen relaties**: Beloningen gaan vaak hand in hand met jaloezie aangezien men vaak enkel dé beste beloont, wat dan weer zorgt voor onenigheid wie dat zal zijn. Daarnaast kan het *impression-management* in de hand werken waardoor men meer focust op hoe iets overkomt dan op de eigenlijke kwaliteit.
- Beloningen hebben een **negatieve invloed op de intrinsieke motivatie** van personen: Mensen zijn typisch minder geïnteresseerd in iets vanaf het moment dat ze ervoor worden beloond.

**LEESTIP:**

**Een interessant boek over de mogelijk negatieve effecten van geldelijke beloningen:**

Kohn, A. (1999). *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, Praises, and other bribes*. (2de). Boston: Houghton Mifflin.

Door de onduidelijkheid die er heerst rond de invloed van financiële beloningen op het genereren van ideeën, zouden we u eerder aanraden om **schouderklopjes** uit te delen in deze fase van het creativiteitsproces dan wel om financiële vergoedingen te geven.



Creativity is not the finding of a thing, but the making something out of it after it is found.

J.R. LOWELL

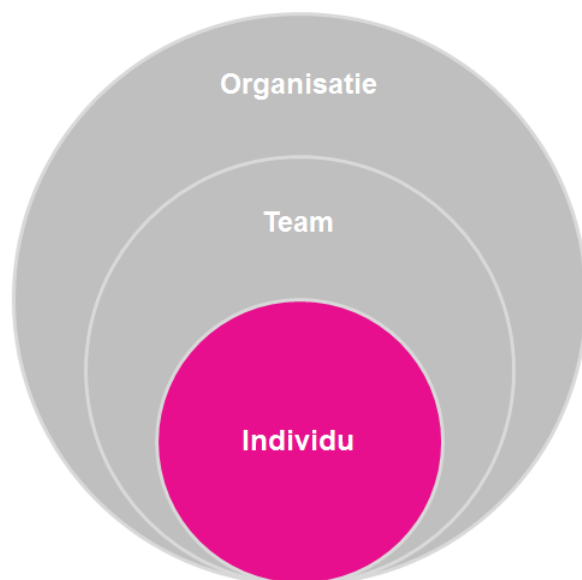
## 3. ANDEREN WARM MAKEN: HET PROMOTEN VAN EEN IDEE

Originele ideeën zijn interessant, maar ze worden pas waardevol voor een organisatie als ze vertaald worden in concrete en nuttige acties<sup>63</sup>. De tweede fase, waar men anderen warm dient te maken door en voor een vonk, is dan ook van groot belang voor het succes van de innovatie. In de ideepromotiefase poogt het creatieve individu/team immers de noodzakelijke middelen en steun te verkrijgen om het idee in een later stadium effectief te kunnen verwezenlijken.

Cruciaal om de ideepromotiefase tot een goed einde te brengen is een juiste timing. Een juiste timing houdt enerzijds in dat het idee rijp genoeg is. Het antwoord op de vragen “wat?, wanneer?, waar?, waarom? en hoeveel?” moet duidelijk zijn<sup>1</sup>. Anderzijds wordt een juiste timing sterk beïnvloed door wat er op dat moment in de organisatie, en daarbuiten, leeft. Het zal u niet verwonderen dat wanneer er afslankingen op het programma staan, een idee dat extra personeel vergt bijna gedoemd is om onmiddellijk afgeschoten te worden.

### 3.1. INDIVIDUEEL NIVEAU

Net zoals in de ideegeneratiefase zijn er in de ideepromotiefase enkele factoren op individueel niveau die belangrijk zijn om de ideale context te creëren om het innovatieve vuur in een organisatie



#### Noodzakelijke factoren:

- Promotiegedrag
- Proactiviteit
- Voice behaviour
- Cross-functionele banden

### 3.1.1. Promotiegedrag

Zoals reeds aangehaald dient men in de ideepromotiefase anderen warm te maken voor een idee met als uiteindelijke doel voldoende steun en middelen te verkrijgen om het idee daadwerkelijk te kunnen uitvoeren. Het **promotiegedrag** van uw medewerkers staat dus centraal in deze fase<sup>52,64</sup>.

Kenmerkend voor medewerkers die promotiegedrag ten toon spreiden is dat ze<sup>65</sup>:

- steun zoeken voor hun idee
- goedkeuring beogen voor hun idee
- belangrijke organisatieleden enthousiast maken voor hun idee

Het beschikken over en het gebruiken van het eigen **netwerk** is van groot belang om de noodzakelijke **steun** te verkrijgen. Wanneer men verschillende personen uit het eigen netwerk overtuigd heeft voor een idee en deze op hun beurt hun eigen netwerk aanspreken, kan men al een heel eind komen in het zoeken naar de nodige steun.

Als we dieper inzoomen op het concept netwerk wordt duidelijk dat er verschillende types netwerken bestaan. Zo maken Ibarra en Hunter<sup>66</sup> een onderscheid tussen het operationeel, het persoonlijk en het strategisch netwerk. Het benutten van elk type kan helpen om voldoende steun te verkrijgen.

Concreet bestaat het **operationeel** netwerk van iemand uit de mensen die van belang zijn om zijn job goed te kunnen uitoefenen<sup>66</sup>. Dit netwerk kan vrij uitgebreid zijn. Zo bevat dit netwerk niet enkel naaste collega's en leidinggevenden, maar ook andere mensen van de organisatie waarvan men afhankelijk is om zijn job goed te kunnen uitvoeren, externe leveranciers, distributeurs en klanten. Doordat men meestal dagelijks contact heeft met deze personen, zijn het vaak deze mensen waar men in eerste instantie aan denkt als het gaat over steun zoeken voor een bepaald idee. Het is zeker aan te raden om deze mensen warm te maken voor het idee.

Operationeel

Persoonlijk

Strategisch

Het **persoonlijk netwerk** van iemand bestaat daarentegen uit mensen die niets te maken hebben met de uitvoering van de professionele taken<sup>66</sup>. Dit netwerk bouwt iemand op door o.a. lid te zijn van een alumni vereniging, sportverenigingen, non-profit organisaties, etc. Deze contacten kunnen erbij helpen om ideeën ook vanuit andere invalshoeken te bekijken dan louter en alleen door de bril waarmee men heel de dag kijkt wanneer men zijn eigen job uitoefent. Om een idee te verkopen is het waardevol om het idee vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Dit laat immers toe om de voor- en nadelen die anderen zullen opmerken beter in te schatten.

Het **strategisch netwerk** ten slotte, bestaat uit mensen en informatiebronnen die nodig zijn om persoonlijke en organisatiedoelen te kunnen bereiken<sup>66</sup>. Voor dit type netwerk is het belangrijk om verder te kijken dan de eigen afdeling waar men werkt, maar daarentegen ook te praten met gangmakers van zowel binnen als buiten de organisatie. Het benutten van dit type netwerk zorgt ervoor dat u mee bent met wat er leeft, zowel binnen als buiten de organisatie. In de inleiding van de ideepromotiefase wezen we reeds op het belang 'om mee te zijn met wat er

leeft' om de juiste timing te kunnen inschatten om met een idee naar buiten te komen.

Het beschikken over een netwerk is essentieel om voldoende steun te verkrijgen voor het idee. Deze steun kan vervolgens helpen om het idee uiteindelijk gepromoot te krijgen bij de personen met beslissingsbevoegdheid. Naast voldoende steun voor een idee is het eveneens noodzakelijk om te beschikken over voldoende **kennis** van de organisatie en zijn medewerkers om belangrijke organisatielieden enthousiast te kunnen maken en een idee goedgekeurd te krijgen<sup>5</sup>. Wanneer het voor de medewerkers duidelijk is wie het idee dient goed te keuren en welke belangrijke medewerkers warm gemaakt dienen te worden, kan men zich vanaf het begin tot de juiste mensen wenden. Als organisatie kan u dit bevorderen door **transparante informatie** te voorzien voor alle medewerkers betreffende wie welke functie uitoefent en de procedures die men dient te volgen om toestemming te vragen om een idee te realiseren. Deze informatie kan u bijvoorbeeld op uw intranet ter beschikking stellen. Dit maakt het gemakkelijker om de informatie waartoe uw medewerkers toegang hebben up-to-date te houden.

Wanneer men weet tot wie men zich dient te richten en welke weg men dient te volgen, kan men effectief beginnen met het promoten van het idee. Een gezonde dosis **overtuigingskracht** is hiervoor een waardevolle vaardigheid. Sommige mensen zijn van nature uit gezegend met de handigheid om anderen relatief gemakkelijk te kunnen overtuigen voor hun ideeën. Voor anderen is dit echter een hele uitdaging. Er zijn heel wat kneepjes die aangeleerd kunnen worden om een idee op een zo overtuigend mogelijke manier voor te stellen. Als organisatie zou u dus een **specifieke opleiding** kunnen organiseren waarin men werkt aan de overtuigingskracht van uw medewerkers<sup>67</sup>.

Tijdens een opleiding rond overtuigingskracht kunnen verschillende zaken aan bod komen<sup>1,67,68,69</sup>:

- hoe men een bondig en vlot leesbaar voorstel dient te schrijven
- hoe argumenten het best worden geformuleerd zodat ze overtuigend en duidelijk overkomen
- hoe men kan aantonen waarom anderen baat hebben bij de realisatie van het idee; nuttig om in het achterhoofd te houden: "*People do things for their reasons not yours*" (Test, 1997, p 10)<sup>69</sup>.
- hoe men een idee kan vertalen in financiële implicaties

Om een idee verkocht te krijgen is de verpakking ervan cruciaal. Naast het organiseren van een opleiding, die uw medewerkers leert hoe men een goed verkoopbare verpakking voor het idee kan maken, kan u als organisatie ook een **checklist** aan uw medewerkers ter beschikking stellen. Met deze checklist kunnen uw medewerkers dan zelf nagaan of de verpakking van het idee al dan niet goed zit. Enkele aandachtspunten die u mogelijk kan opnemen in een checklist<sup>5,70</sup>:

- het idee is concreet, duidelijk en bij de voorstelling wordt er gefocust op de kern
- het idee wordt verstaanbaar en jargonvrij voorgesteld
- het idee is haalbaar
- het idee is waardevol voor de klant
- de manier waarop het idee wordt voorgesteld wekt interesse en nieuwsgierigheid op
- de manier waarop het idee wordt voorgesteld wekt emoties op
- het is de juiste moment om met het idee naar buiten te komen

44,9% van de medewerkers uit onze studie geeft aan standvastig te zijn.

### 3.1.2. Proactiviteit

In de ideegeneratiefase betekent **proactiviteit** dat men zich wil inspannen om het idee daadwerkelijk 'verkocht' te krijgen. Meer concreet betekent proactiviteit in deze fase het spontaan nemen van initiatief om een idee gepromoot te krijgen en het enthousiasme om er echt voor te willen gaan. De aanbevelingen die in de ideegeneratiefase beschreven werden om proactief gedrag te stimuleren, gaan in dit licht nog steeds op.

In deze fase willen we graag het aspect **doorzettingsvermogen/standvastigheid** in de kijker zetten. Standvastigheid is een onderdeel van proactiviteit<sup>25</sup> en in de promotiefase is dit een bijzonder belangrijk aspect. In wat volgt spitsen we ons dan ook toe op 'standvastigheid'.

Kenmerkend voor standvastige personen is: "They don't back off from the obstacles, they don't take no for an answer, they don't settle for less, and they aren't satisfied with being able to say after a defeat, "Well, at least I tried." (Bateman & Crant, 1999, p.64)<sup>25</sup>

Het is dan ook van doorslaggevend belang dat men zelf 100% in het idee gelooft wanneer men aanvangt met het promoten van het idee. In de ideegeneratiefase was het zeer waardevol om **feedback** te krijgen, maar in de ideepromotiefase is het nefast om het idee voortdurend aan te passen. Vaak zijn er verschillende stakeholders met elk hun eigen belangen die het idee in hun richting willen duwen<sup>5</sup>. Indien het idee steeds wordt aangepast, is het erg moeilijk om het vervolgens weer aan iedereen verkocht te krijgen. Voorgaande wil echter niet zeggen dat men suggesties van anderen zomaar in de wind dient te slaan. In de praktijk is het creatieve proces immers **niet strikt lineair**<sup>4</sup>. Indien men door een opmerking ontdekt dat het idee toch beter aangepast wordt, kan men terugkeren naar de ideegeneratiefase. Om voorgaande echter te voorkomen, is een juiste timing en voorbereiding op tegenargumenten essentieel.

Om de standvastigheid van uw medewerkers een duwtje in de rug te geven is het aan te raden hen erop attent te maken dat het waardevol is om **potentiële struikelblokken** van het idee zoveel mogelijk **op voorhand in te schatten en argumenten aan te reiken** waarom deze hindernissen toch noodzakelijk zijn en wat men zal ondernemen om ervoor te zorgen dat de hinder ervan beperkt zal blijven<sup>1</sup>. Des te lager de hindernissen, des te gemakkelijker het immers is voor degene die overtuigd dienen te worden om het idee te omarmen.

62,7% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat men zijn ongenoegen en suggesties kenbaar durft te maken.

### 3.1.3. Voice behaviour

Het is belangrijk dat medewerkers hun ongenoegen en suggesties voor verbeteringen durven te geven aan hun leidinggevenden en het management<sup>54</sup>. We gebruiken de term **voice behaviour** om naar dit gedrag te verwijzen.

Onderzoek leert ons dat de **context** waarin iemand werkt in sterke mate bepaalt of iemand suggesties op tafel zal gooien of niet<sup>71</sup>. Zo zullen medewerkers die ervan overtuigd zijn dat de organisatie de suggesties van de medewerkers waardeert en geeft om het welzijn van hun medewerkers sneller suggesties opperen. Hetzelfde gaat op voor de overtuiging dat het

normaal is om suggesties naar voor te brengen. Een vaak gehoorde reden waarom men zijn bezorgdheden niet deelt met zijn leidinggevende is dan ook de vrees om daardoor negatief bekeken te worden en waardevolle relaties op het spel te zetten<sup>72</sup>.



Iets om over na te denken...

Welke overtuigingen leven er in uw organisatie? Zijn uw medewerkers ervan overtuigd dat het geapprecieerd wordt als ze nieuwe ideeën aandragen? Zijn uw medewerkers ervan overtuigd dat het normaal is om nieuwe ideeën te suggereren?

Een ander aspect dat belangrijk blijkt te zijn, is de **openheid van de leidinggevenden**. Wanneer medewerkers hun leidinggevende als 'open' ervaren is men immers meer geneigd om suggesties te opperen<sup>73</sup>. Kenmerkend voor leidinggevenden die als open ervaren worden door hun medewerkers is dat ze:

- luisteren naar hun medewerkers, zonder defensief te worden
- geïnteresseerd zijn in de ideeën van hun medewerkers
- de ideeën echt in overweging nemen
- soms daadwerkelijk actie ondernemen om de zaken die aangekaart werden aan te pakken

Als organisatie zou u er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om uw leidinggevenden jaarlijks door hun medewerkers te laten beoordelen en dan van de gelegenheid gebruik maken om te peilen naar de openheid die de leidinggevenden ten toon spreiden<sup>73</sup>. Voor de leidinggevenden die niet hoog scoren op openheid kan dit vervolgens als een werkpunt worden opgenomen. Een systeem als dit helpt u als organisatie immers om een onderscheid te maken tussen managers die enkel steunen op de formele mechanismen die er in uw organisatie bestaan om de suggesties van medewerkers te weten te komen en managers die door hun gedrag de medewerkers uitnodigen om te vertellen wat er op hun lever ligt.

Als organisatie kan u ook verschillende **formele mechanismen** installeren om het voice behaviour van uw medewerkers te stimuleren. U zou bijvoorbeeld volgende zaken kunnen opzetten<sup>74,75</sup>:

- een opendeurbeleid, zowel letterlijk als figuurlijk
- een systeem waar men ongemakken en problemen kan melden
- suggestie-boxen
- een ombudsman



**Opgelet!** Medewerkers aanmoedigen om hun ongenoegen en suggesties te ventileren is sterk aan te moedigen, maar het kan een **averechts effect** hebben wanneer het management uiteindelijk **niets doet** met de signalen die ze ontvangen van hun medewerkers<sup>75</sup>. Dit impliceert niet dat alle suggesties per definitie goede suggesties zijn. Indien een ongenoegen ongegrond of een suggestie onhaalbaar is, is het wel belangrijk dat iemand de medewerker uitlegt waarom er geen actie zal worden ondernomen. Om het averechtse effect van voice behaviour te voorkomen, kan u als organisatie aan uw leidinggevenden een opleiding aanbieden rond hoe men op een respectvolle en tegelijkertijd duidelijke manier kan overbrengen dat een bepaalde suggestie geen verder gevolg zal krijgen.

22,9% van de medewerkers uit onze studie geeft aan contact te hebben met medewerkers uit andere afdelingen.

### 3.1.4. Cross-functionele banden

Bij het bespreken van de factor 'promotiegedrag' werd reeds stilgestaan bij het belang van het optimaal benutten van het **netwerk** in de ideepromotiefase. Het onderscheid dat gemaakt werd tussen het operationeel, persoonlijk en strategisch netwerk van iemand toonde reeds duidelijk aan dat het belangrijk is om een netwerk te hebben dat ruimer is dan enkel de naaste collega's.

#### CASE: SONY

Bij Sony heeft men een rotatiesysteem voor managers. Managers worden voor 2 à 3 jaar toegewezen aan marketing, product planning & ontwikkeling, productie en financiën. Zowel de inhoudelijke ervaring die dit met zich meebrengt als de relaties die hieruit voortkomen, dragen bij aan de innovatie binnen Sony. (Zien & Buckler, 1997, p282)<sup>44</sup>

Aangezien **cross-functionele banden** het eenvoudiger maken om ideeën door de hele organisatie aanvaard te krijgen, zetten we dit graag als afzonderlijke factor bijzonder in de schijnwerpers. Als organisatie kan u de cross-functionele banden binnen uw organisatie immers vrij simpel versterken door ervoor te opteren om voor (sommige) projecten te werken met medewerkers uit verschillende afdelingen. Op deze manier zorgt u ervoor dat de medewerkers uit verschillende afdelingen met elkaar interageren. Een andere optie bestaat eruit om een rotatiesysteem in te voeren dat ervoor zorgt dat medewerkers doorheen hun loopbaan op verschillende afdelingen werken.

U kan de cross-functionele banden binnen uw organisatie ook op een meer informele manier versterken. Net zoals bij de factor 'interactie' is het voor het verstevigen van de cross-functionele banden binnen uw organisatie aan te raden om 'ontmoetingsmomenten' te organiseren over de verschillende afdelingen heen, zoals bijvoorbeeld een teamdag, een nieuwjaarsreceptie of een paasontbijt.

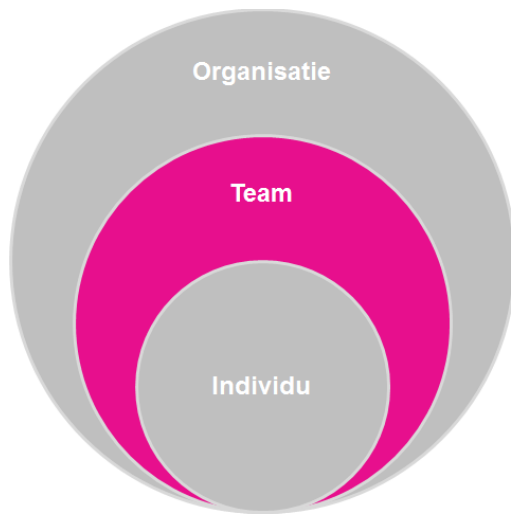
Iets om over na te denken...

In welke mate krijgen medewerkers in uw organisatie de kans om medewerkers uit andere afdelingen/departementen te ontmoeten?



## 3.2. TEAMNIVEAU

Net zoals op het individueel niveau zijn er op het teamniveau tijdens de ideepromotiefase enkele factoren van belang om het creatieve vuur in een organisatie de noodzakelijke zuurstof te geven om optimaal te kunnen branden.



#### Noodzakelijke factoren:

- Management steun
- Psychologische veiligheid.

39,8% van de medewerkers uit onze studie geeft aan voldoende steun te krijgen van het management om creatief te zijn.

### 3.2.1. Management steun

In de ideepromotiefase is het net als in de ideegeneratiefase belangrijk dat medewerkers zich **gesteund** voelen door hun leidinggevenden.

Specifiek voor deze fase geldt dat de steun van de leidinggevenden in vele gevallen onmisbaar is om het idee gepromoot te krijgen bij de **personen met beslissingsbevoegdheid**<sup>5,76</sup>. Dit hangt bovendien in vele gevallen samen met het verzamelen van de **nodige middelen**. Het is dus belangrijk om een steunende leidinggevende te hebben die in nauw contact staat met het topmanagement en/of invloedrijke personen en deze contacten ook wil benutten om het idee verkocht te krijgen. Daarenboven is het zo dat wanneer de leidinggevende kan terugblikken op vorige succesverhalen en een goede reputatie heeft, de **credibiliteit** hoger is en het gemakkelijker is om steun en middelen te verkrijgen.



Iets om over na te denken...

Is het in uw organisatie de gewoonte dat wanneer er een project voorgesteld dient te worden aan het management steeds de teamleider dit doet of krijgen junior medewerkers hiertoe ook de kans en kunnen ze op deze manier hun netwerk ook hogerop uitbouwen? Worden strategische projecten strikt binnen het management uitgevoerd of krijgen andere medewerkers ook de kans om hierin te participeren?

In de ideegeneratiefase werd reeds aangehaald dat de leidinggevende een belangrijke taak te verwezenlijken heeft wanneer hij het **team** samenstelt. Er werd eveneens gewezen op het belang van continuïteit in een team<sup>2</sup>. Het is dus zeker niet aan te raden om het team uit de ideegeneratiefase te ontbinden en een nieuw team op te stellen voor de ideepromotiefase. Daar waar complementariteit in kennis en expertise cruciaal waren in de ideegeneratiefase is het van essentieel belang dat het team in de ideepromotiefase over een **complementair netwerk** beschikt<sup>5</sup>.

Deze complementariteit in netwerken kan verkregen worden door medewerkers in een team te plaatsen die verschillen wat betreft:

- functie en niveau
- interesse domeinen
- contacten met klanten en stakeholders

65,8% van de medewerkers uit onze studie geeft aan zich psychologisch veilig te voelen binnen het team.

### 3.2.2. Psychologische veiligheid

**Psychologische veiligheid** is een belangrijke factor in het creativiteitsproces<sup>77</sup>. Wanneer men ervan overtuigd is dat men een idee kan verkondigen zonder dat anderen hier onmiddellijk een oordeel over zullen vellen, zal men veel sneller geneigd zijn om effectief een idee te gaan verkondigen.

Essentieel om een gevoel van psychologische veiligheid in een team te realiseren is dat de **teamleden elkaar vertrouwen en elkaar met respect behandelen**<sup>78</sup>. Wanneer men bijvoorbeeld de gewoonte heeft om elkaar constructief feedback te geven in plaats van destructief, zal dit de psychologische veiligheid die er binnen het team heerst ten goede komen<sup>79</sup>. Indien sommige teamleden (nog) niet over deze vaardigheid beschikken is hen hierover een opleiding aanbieden zeker aan te raden. Meer specifiek kan het nuttig zijn om een opleiding aan te bieden waar men zowel focust op het constructief geven van feedback als op het constructief omgaan met het krijgen van feedback. Dit laatste blijkt immers ook niet steeds evident en in het bijzonder niet wanneer het gaat om minder constructief geformuleerde feedback. Enkele tips die tijdens een opleiding kunnen worden aangereikt over hoe men kan omgaan met minder constructief geformuleerde feedback zijn<sup>80</sup>:

- Niet defensief te reageren wanneer feedback beledigend overkomt, maar wel zorgvuldig te luisteren en een neutrale toon aan te houden.
- Proberen te focussen op elementen waarin men zichzelf kan vinden en pas later in te gaan op onvolledigheid of discussiepunten.

Naast de verantwoordelijkheid die er bij de teamleden zelf ligt, hebben **teamleiders** veel invloed op de psychologische veiligheid die er al dan niet heerst in hun team<sup>77</sup>.

Het ligt voor de hand dat teamleiders zich best in elke situatie **respectvol gedragen** tegenover hun medewerkers. In deze context willen we graag benadrukken dat het bijzonder belangrijk is dat teamleiders respectvol zijn wanneer medewerkers nieuwe ideeën opperen. Wanneer een geopperd idee door de teamleider snel weggelachen wordt, geeft de teamleider duidelijk het verkeerde signaal aan zijn team.

Teamleden die zich psychologisch veilig voelen in een team hebben geen schrik om te **falen**. De teamleider kan hiertoe bijdragen door zijn eigen falen te erkennen en teamleden niet te berispen wanneer goedbedoelde aanpassingen blijken te falen<sup>77</sup>. Bij Pixar is niet voor niets één van de basis overtuigingen: *“Management’s job is not to prevent risk but to build the capability to recover when failures occur.”* (Catmull, 2008, p.66)<sup>81</sup>.

Daarnaast is het ook aan te raden dat de teamleider actief vraagt naar de mening van de teamleden. Het oprecht **vragen naar feedback** impliceert immers dat men vrij is om een eigen opinie te delen en dat men de andere zijn mening respecteert<sup>77</sup>.

Teamleiders kunnen dus actief bijdragen aan de psychologische veiligheid van hun team door:

- Respectvol te reageren wanneer er nieuwe ideeën worden geopperd
- Mislukkingen te aanvaarden
- Feedback te vragen aan de teamleden

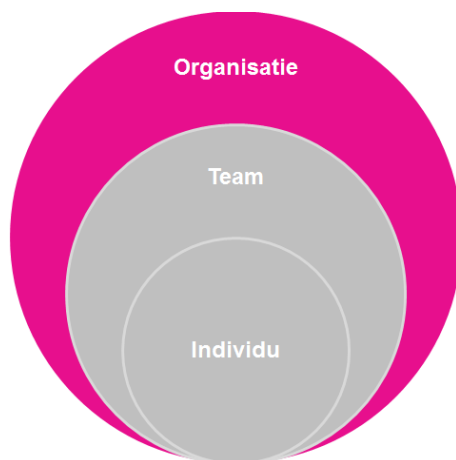


Iets om over na te denken...

Het is belangrijk dat teamleiders over de nodige sociale vaardigheden beschikken om de noodzakelijke psychologische veiligheid in een team te kunnen creëren<sup>77,6</sup>. Wordt er in uw organisatie bij het selecteren van een teamleider verder gekeken dan enkel de technische expertise? Wordt er eveneens rekening gehouden met de noodzakelijke interpersoonlijke vaardigheden?

### 3.3. ORGANISATIENIVEAU

Tijdens de ideepromotiefase zijn er ook op het organisatieniveau enkele factoren die van cruciaal belang zijn om de ideale condities te creëren om een bloeiend creatief klimaat te creëren. In wat volgt bespreken we vier factoren die op het organisatieniveau de nodige aandacht vragen.



#### Noodzakelijke factoren:

- Steun op organisatieniveau
- Innovatie(ve) strategie
- Flexibiliteit in procedures; Beloning.

#### 3.3.1. Steun op organisatieniveau

Zoals reeds uit de bespreking van voorgaande niveaus blijkt, is het in de ideepromotiefase van essentieel belang dat medewerkers ervoor kunnen zorgen dat hun ideeën in overweging worden genomen door personen die de bevoegdheid hebben om te beslissen of een idee al dan niet zal worden uitgevoerd. In vele gevallen komt dit neer op **toegang hebben tot het hogere management** om ideeën te promoten<sup>52,8283</sup>.

48,6% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat er steun is voor creativiteit in hun organisatie.

Indien u in een relatief kleine organisatie werkt en er een wekelijkse of tweewekelijkse meeting is waarop alle organisatieleden normaal gezien aanwezig zijn, kan u op deze meeting een vast agendapunt wijden aan nieuwe ideeën, suggesties voor verbetering etc.. In een organisatie van een zekere omvang is vorige echter geen haalbare kaart. In deze situatie is het sterk aan te raden om een **stelsel** op te zetten zodat medewerkers hun (uitgewerkte) ideeën kunnen inzenden en er zeker van kunnen zijn dat hun ideeën in overweging worden genomen. Welke procedure er ook wordt gekozen, essentieel is dat deze **duidelijk** is voor alle medewerkers en dat alle medewerkers ze **eerlijk** achten<sup>50,16</sup>.

#### CASE: BASF

Binnen BASF Antwerpen kunnen medewerkers via het intranet hun ideeën zenden naar een elektronische ideeënbuis. Elk ingezonden idee wordt vervolgens beoordeeld door een comité. In de praktijk bestaat dit comité doorgaans uit de leidinggevenden van de afdeling van de medewerker die het idee heeft ingezonden. Dit heeft als voordeel dat de ideeën beoordeeld worden door mensen die de praktische relevantie en waarde meestal het meest accuraat kunnen inschatten. De cijfers liegen er niet om: BASF Antwerpen ontvangt met dit 'ideeën suggestiesysteem' jaarlijks 2000 ideeën waarvan er een 700-tal ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd.

(Ooms, 2011, p32)<sup>83</sup>

#### CASE: IBM

Bij IBM werkt men met een *Global Innovation Hub*. Wanneer medewerkers de nood ervaren aan een nieuwe ontwikkeling kunnen zij dit op deze hub meedelen. Ook kan men hierop nieuwe ideeën posten. Collega's kunnen suggesties geven om de geopperde ideeën te verbeteren. Daarnaast kunnen ze ook aangeven of ze het een goed idee vinden of niet en of men al dan niet wil helpen bij de implementatie ervan. Om de zoveel tijd worden alle ideeën opgelijst en degene die het populairst zijn bij de collega's komen bovenaan de lijst. De meest geliefde ideeën worden vervolgens beoordeeld door een jury van experts. Indien ook deze jury te vinden is voor een idee krijgt men de nodige financiële middelen en mensen toegewezen om het idee effectief uit te werken. De succesvolle ideeën worden ten slotte in de schijnwerpers gezet op de hub.

Een ander belangrijk aandachtspunt bestaat eruit dat de **structuren** die in een organisatie aanwezig zijn, de **verschillende departementen** toelaten om een idee **samen te promoten**. In de ideegeneratiefase werd reeds gewezen op het belang dat medewerkers uit verschillende departementen met elkaar kunnen samenwerken en ook tijdens de ideepromotiefase blijft dit opgaan. Innovatie is immers niet iets dat één persoon kan realiseren, het is dan ook belangrijk dat men in deze fase geen concurrenten van elkaar wordt, maar daarentegen de kans krijgt om het idee samen te verdedigen.



Iets om over na te denken...

Is het in uw organisatie mogelijk dat medewerkers uit verschillende departementen als 'verkopers' van het idee fungeren? Als het de gewoonte is dat het idee op het directiecomité voorgesteld wordt, is het dan mogelijk dat medewerkers uit verschillende departementen dit samen doen?

Laat de financiering in uw organisatie het toe dat een team, dat samengesteld is uit medewerkers van verschillende departementen, als eigenaar van een idee kan fungeren tot en met de uitvoering ervan?

57,7% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat zijn organisatie een innovatieve strategie heeft.

### 3.3.2. Innovatie(ve) strategie

Het is aan te raden om **innovatie** formeel op te nemen in de **algemene strategie** van uw organisatie<sup>5,54,84</sup>. Hierdoor geeft u als management immers het signaal dat u als organisatie innovatie hoog in het vaandel draagt. Dit is nodig om uw medewerkers het nodige zelfvertrouwen te geven om ook effectief met hun nieuwe ideeën naar buiten te komen.

#### CASE: GENZYME

Bij het biotechnologie bedrijf Genzyme is innovatie de kern van hun strategie. Medewerkers worden erop gewezen dat 'iets nieuws proberen' één van de bouwstenen van het succes van hun bedrijf is. Dit zorgt voor een sfeer waar medewerkers geen schrik hebben om hun ideeën te delen met anderen. Het opperen van creatieve input spoort immers met de doelstellingen van de organisatie. (De Stobbeleir, 2011)<sup>84</sup>

Het streven naar innovatie zonder hiervoor een duidelijke strategie uit te denken, heeft veel gemeen met oorlog voeren zonder dat men over een duidelijke militaire strategie beschikt<sup>85</sup>. In beide gevallen is er een gebrek aan een duidelijke richtingaanwijzer en zijn de resultaten vaak teleurstellend. Veel organisaties hebben als onderdeel van hun algemene strategie dan ook een substrategie rond innovatie<sup>86</sup>.

Het beschikken over een **innovatie strategie** is een belangrijk element in het creëren van een positief creativiteitsklimaat in organisaties<sup>85,87,88</sup>. Het zorgt immers voor een duidelijk kaderwerk waarbinnen de organisatie zichzelf wil zien innoveren<sup>88</sup>. Dit zorgt er enerzijds voor dat het management ondersteund wordt in de taak om te beslissen welke innovaties men kan ondersteunen in de organisatie en welke niet. Anderzijds geeft dit voor de medewerkers duidelijk aan binnen welke grenzen de organisatie wil innoveren en dit rekening houdend met wat er op de markt speelt en over welke middelen de organisatie beschikt.

Wanneer er een duidelijke innovatie strategie is, is het van groot belang dat de **nodige middelen** worden vrijgemaakt om effectief acties te kunnen ondernemen om deze strategie te volgen<sup>89</sup>.

Voor een innovatie strategie is het belangrijk dat volgende zaken worden opgenomen<sup>87</sup>:

- de rol die innovatie speelt om de algemene business doelen te bereiken
- de strategische domeinen waarbinnen men innovatief wil zijn. Dit is belangrijk om een duidelijke focus te kunnen bieden.
- de lange termijn doelen die men met innovatief te zijn wil bereiken, bijvoorbeeld welk percentage van de omzet men door innovatie wil bereiken
- een lange termijn visie op innovatie

Hoewel het belangrijk is om innovatie formeel op te nemen in de strategie, is het van cruciaal belang om eveneens een stap verder te gaan en er daadwerkelijk naar te handelen. Hiertoe is

het aan te raden om de strategie te gebruiken als richtlijn bij concrete aangelegenheden. Zo kan u bijvoorbeeld de gedragingen die noodzakelijk zijn om innovatie waar te maken evalueren tijdens functioneringsgesprekken. Ook kan u bijvoorbeeld de specifieke innovatieve strategie gebruiken als richtlijn bij het beoordelen of een idee al dan niet zal worden geïmplementeerd. Ook is het belangrijk dat de verschillende initiatieven die u onderneemt in lijn liggen met elkaar en gealigneerd zijn met de strategie van uw organisatie<sup>90</sup>.

34,4% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat het mogelijk is om procedures te omzeilen.

### 3.3.3. Flexibiliteit in procedures

Bij de factoren 'promotiegedrag' en 'steun op organisatieniveau' werd reeds aangehaald dat de weg die medewerkers/teams dienen te volgen om hun ideeën te laten goed- of afkeuren **kristalhelder** dient te zijn. Daarnaast werd er ook gewezen op het belang dat alle medewerkers de te volgen procedures **eerlijk** vinden.

Om het creatieve vuur in uw organisatie de nodige zuurstof te geven, is het echter tegelijkertijd noodzakelijk om voldoende **flexibel** te zijn. Hoewel dit voor een grote organisatie op het eerste zicht misschien niet evident lijkt, kan u in uw procedures ook enige flexibiliteit inbouwen. De kernboodschap hier is dat u als organisatie sterk in de gaten moet houden dat de voorgeschreven procedures sommige ideeën niet doden alvorens ze uw oren hebben bereikt.

#### CASE: IBM

Onderzoekers in de IBM Labs kunnen een octrooi aanvragen voor een nieuw product of dienst. Wanneer een jury deze aanvraag grondig heeft geëvalueerd kan deze oordelen dat men een 'Invention Achievement Award Plan' toekent aan de inzender. Dit wil zegen dat IBM de octrooi-aanvraag begeleidt en sponsort. Nadat het octrooi officieel is aanvaard door de VS autoriteiten ontvangt de medewerker zijn award en bijhorende financiële vergoeding. IBM bouwde echter een zekere flexibiliteit in door de jury ook de mogelijkheid te geven om een 'High Value Patent Application Award' toe te kennen aan inzendingen van een erg hoge kwaliteit. Het voordeel van deze high value award is dat de inzender zijn award en hogere financiële vergoeding veel sneller krijgt. Op deze manier kan men de bijzonder goede inzendingen extra belonen en tegelijkertijd de transparantie en eerlijkheid van het proces in het algemeen bewaren.



Iets om over na te denken...

Wanneer er geen budget (meer) is voor innovatie en er wordt een nieuw idee geopperd dat inhoudelijk interessant lijkt, is het dan binnen uw organisatie gebruikelijk dat men naar alternatieve financieringsbronnen zoekt om het idee toch een kans te geven?

Wanneer men een vernieuwingsopportunity ziet die enkel kan werken als er erg snel op de bal wordt gespeeld, is het dan mogelijk dat een idee de normale procedure sneller doorloopt?

33,0% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat het beloningssysteem creativiteit aanmoedigt.

### 3.3.4. Beloning

Zoals bij de factor 'beloning' in de ideegeneratiefase uiteengezet werd, bestaat er een onduidelijke relatie tussen financiële beloningen en intrinsieke motivatie. Een mogelijke uitweg om te ontsnappen aan deze paradox bestaat eruit te werken met niet-financiële beloningen die wel de nodige **erkenning** met zich meebrengen en positief inspelen op de intrinsieke motivatie van medewerkers<sup>76</sup>. Dit kan bijvoorbeeld door een bijzonder gedreven teamlid te belonen met een interessante en uitdagende taak of een compliment.

#### CASE: IBM

Binnen IBM kunnen medewerkers elkaar een "virtuele medaille" toesturen waaraan men een persoonlijke boodschap kan hangen. Deze medaille verschijnt op de *connections board* van de medewerker die de medaille ontving. Deze board is zichtbaar voor iedereen met wie men geconnecteerd is. Deze medailles kunnen in principe in alle drie de fasen van het creativiteitsproces gestuurd worden. Daarnaast kunnen zowel collega's als leidinggevendenden deze virtuele medailles aan iemand geven.

Ook kan men een gepassioneerd innovatief team in de schijnwerpers zetten, bijvoorbeeld in een nieuwsbrief of een event, en via het geven van **visibiliteit** de teamleden erkenning geven. In sommige gevallen kan het geven van visibiliteit een extra voordeel met zich meebrengen. Indien andere medewerkers ook betrokken zijn bij de implementatie van het idee worden zij op deze manier immers een eerste maal geconfronteerd met het idee.



Ideas are useless unless used."

LEVITT, 2002, P.79

## 4. VAN DROMEN NAAR ACTIE: IDEEËN VERWEZENLIJKEN

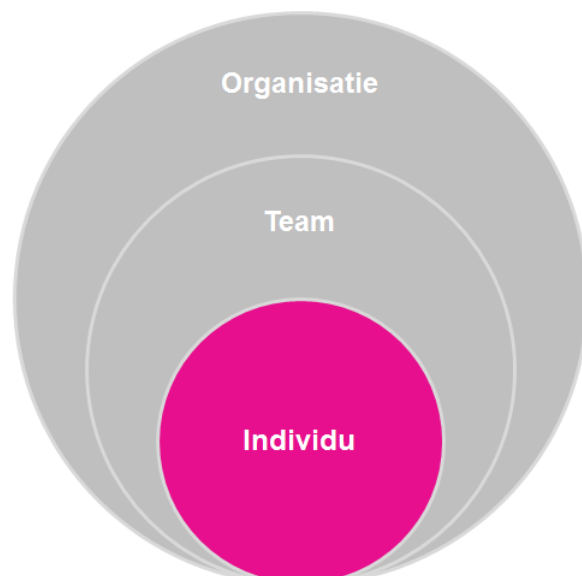


Om effectief de vruchten te kunnen plukken van het hele innovatieproces is het broodnodig om ook de nodige zorg te besteden aan de laatste fase, de implementatiefase. De noodzakelijkheid van deze fase is te vergelijken met volgende situatie<sup>91</sup>: Twee personen stellen zichzelf als doel hun kennis van het Engels te verbeteren. Beide schaffen zich een zelfstudieboek Engels aan om deze doelstelling te realiseren. Eén van hen zet het boek op zijn boekenplank en komt er nooit toe het daadwerkelijk te bestuderen. De andere begint zich ijverig te verdiepen in het boek. Hoewel beide het idee om hun kennis van het Engels te verbeteren omarmd hadden, is het duidelijk dat enkel de laatste het idee daadwerkelijk geïmplementeerd heeft en dus ook de vruchten ervan zal kunnen plukken.

Benieuwd naar hoe u de effectieve implementatie kan ondersteunen?

### 4.1. INDIVIDUEEL NIVEAU

Net zoals in de twee vorige fasen zijn er voor de idee-implementatiefase enkele factoren op individueel niveau essentieel om een positief creativiteitsklimaat te creëren in een organisatie.



#### Noodzakelijke factoren:

- Innovatief werkgedrag
- Proactiviteit
- Creatieve self-efficacy

68,9% van de medewerkers uit onze studie geeft aan innovatief werkgedrag te vertonen.

### 4.1.1. Innovatief werkgedrag

Het effectief implementeren van een idee is de kritische stap die men dient te nemen wil men van de goedkeuring van een idee komen tot het dagelijkse gebruik van dat idee<sup>82</sup>. Het ligt dan ook voor de hand dat het essentieel is dat medewerkers daadwerkelijk **innovatief werkgedrag** vertonen.

Kenmerkend voor medewerkers die echt innovatief werkgedrag vertonen is dat ze<sup>65</sup>:

- hun ideeën graag omzetten in praktische oplossingen
- de praktische relevantie van hun ideeën vaak evalueren
- voortdurend innovatieve ideeën lanceren in hun werkomgeving

Eenzijds ligt er een verantwoordelijkheid bij de individuele medewerker om open te staan voor innovatie en hier actief aan mee te werken. U kan dit echter wel stimuleren door het vertonen van innovatief gedrag op te nemen als een **kerncompetentie** binnen uw organisatie. Op deze manier geeft u als organisatie een duidelijk signaal dat u van uw medewerkers verwacht dat ze effectief innoverend gedrag vertonen op de werkvloer. Bovendien heeft innovatief zijn dan ook een positieve invloed op hun evaluatie.

#### CASE: KIND EN GEZIN

Bij Kind en Gezin is 'voortdurend verbeteren', net zoals bij gans de Vlaamse overheid, één van de competenties die voor alle medewerkers opgaat. Hierdoor zijn de medewerkers van Kind en Gezin zich ervan bewust dat het vertonen van innovatief gedrag geapprecieerd wordt binnen hun organisatie en dit ook als positief punt wordt beschouwd in hun evaluatie.

Anderzijds kan u als organisatie uw medewerkers een duwtje in de rug geven door de meest **optimale condities** te creëren voor de **implementatie** van een innovatie. Concreet kan u dit doen door<sup>92</sup>:

- voldoende en kwaliteitsvolle opleidingen te organiseren om medewerkers te leren hoe de innovatie te implementeren en verder te gebruiken
- het voorzien van ondersteuning voor medewerkers die de innovatie gebruiken wanneer deze nood hebben aan extra hulp
- het belonen van innovatie-implementatie (o.a. erkenning, promotie,...)

61,5% van de medewerkers uit onze studie geeft aan proactief ideeën te implementeren.

### 4.1.2. Proactiviteit

Net als in de ideegeneratie- en ideepromotiefase is **proactief gedrag** sterk te waarderen in de idee-implementatiefase. Kenmerkend voor medewerkers die in deze fase proactief gedrag vertonen is dat ze<sup>93</sup>:

- ongeacht waar ze werken ze altijd een krachtige bron voor constructieve verandering zijn
- het spannend vinden om hun ideeën te zien gerealiseerd worden
- wanneer ze iets zien dat hen niet bevalt, het veranderen
- ongeacht hoe de kansen eruit zien, ervoor zorgen dat iets gebeurt als ze ergens in geloven

Kortom, in deze fase betekent proactief zijn: spontaan en actief zoeken en benutten van mogelijkheden om een idee effectief waar te maken.

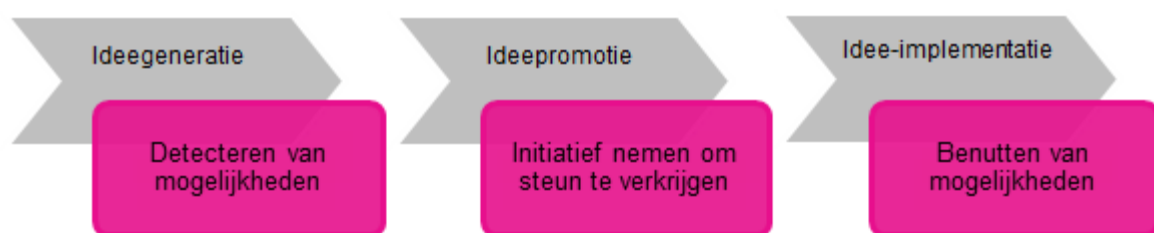
In deze fasen gaan de aanbevelingen die eerder gemaakt werden rond proactiviteit nog steeds op. We verwijzen u dan ook graag door naar de beschrijvingen van het concept 'proactiviteit' in de ideegeneratiefase en de ideepromotiefase voor een uitgebreidere uitleg van volgende concrete tips:

DO'S	DONT'S
Opleidingen organiseren rond proactiviteit	Overdreven controleren
Proactief gedrag publiekelijk aanmoedigen	Goed bedoelde proactieve acties die niet blijken te werken bestraffen
Voldoende autonomie geven	Grote werklast opleggen
Leeropportuniteiten zien in mislukkingen	Korte termijn druk opvoeren

Samengevat:

### Proactiviteit doorheen het hele creativiteitsproces:

In alle drie de fasen van het creativiteitsproces valt proactief gedrag sterk te waarderen. Naargelang de fase waarin men zich bevindt, krijgt het vertonen van proactief gedrag een andere invulling. In de ideegeneratiefase betekent proactief gedrag het constant zoeken naar verbeteringsmogelijkheden en het snel detecteren van opportuniteiten. In de ideepromotiefase wordt er met proactief gedrag verwezen naar het spontaan nemen van initiatief om een idee te promoten en enthousiast zijn om dit tot een goed einde te brengen. In de idee-implémentatiefase ten slotte betekent proactief gedrag het ongeraagd en actief zoeken en benutten van mogelijkheden om een idee daadwerkelijk te kunnen implementeren. Hoewel sommige personen van nature uit proactiever zijn dan anderen kan u als organisatie een inspanning leveren om de ideale condities te creëren (o.a. proactief gedrag publiekelijk aanmoedigen, opleidingen rond proactiviteit organiseren, een te grote werklast vermijden).



Figuur 3: Proactiviteit doorheen het hele creativiteitsproces

### 4.1.3. Creative self-efficacy

Tijdens de idee-implémentatiefase is het van belang dat uw medewerkers overtuigd zijn van hun vermogen om creatieve ideeën te realiseren<sup>94</sup>. Het concept **creatieve self-efficacy** verwijst naar het vertrouwen in hun eigen creatieve capaciteiten. Sommige medewerkers zullen van nature uit meer vertrouwen hebben in hun creatieve kunnen dan anderen. Voor degene

61,5% van de medewerkers uit onze studie geeft aan overtuigd te zijn van zijn eigen creatieve capaciteiten.

waarvoor dit niet vanzelfsprekend is, kan u als organisatie enkele zaken in het oog houden om alvast de optimale condities te creëren.

Onderzoek leert ons dat **leidinggevend** de creatieve self-efficacy van hun medewerkers kunnen ondersteunen door<sup>95</sup>:

- hun medewerkers aan te moedigen om nieuwe dingen te proberen
- hun medewerkers te laten leren van vergissingen en fouten
- hun medewerkers, in het algemeen, aan te moedigen om creatief te zijn

#### CASE: GENZYME

Binnen Genzyme geeft men zijn medewerkers de kans om zelf opleidingssessies te laten organiseren over zelfgekozen onderwerpen. Omdat deze onderwerpen vaak niet werkgerelateerd zijn, heeft men ervoor geopteerd om deze sessies te laten plaatsvinden na de werkuren. Om toch het signaal te geven dat de organisatie belang hecht aan dit initiatief, wordt er tijd en ondersteuning geboden tijdens de werkuren aan de medewerkers die zulk een sessie verzorgen. Het geven van een geslaagde sessie is erg positief voor het zelfvertrouwen van de medewerkers.

Wanneer er **duidelijke en specifieke doelen** gesteld worden, komt dit de self-efficacy ook ten goede<sup>96</sup>. Tijdens de bespreking van de factor 'autonomie' in de ideegeneratiefase werd reeds aangehaald dat het stellen van doelen het creativiteitsproces ten goede komt. In de idee-implementationfase is dit niet anders. Het is dan ook aan te raden dat leidinggevend hun verwachtingen duidelijk kenbaar maken. Bij de factor 'leiderschapstijl' gaan we hier dieper op in.

Bovendien leert onderzoek ons dat wanneer medewerkers over de nodige capaciteiten beschikken om hun job goed te kunnen uitoefenen, ze meer overtuigd zijn van hun eigen creatieve mogelijkheden<sup>94</sup>. Een **goede match** tussen elke medewerker en zijn takenpakket is hier dus essentieel. Voor concrete aanbevelingen hieromtrent verwijzen we graag naar het construct 'intrinsieke motivatie' uit de ideegeneratiefase. Hierbij aanvullend: wanneer de interesse voor het takenpakket goed zit, maar de nodige capaciteiten (nog) niet aanwezig zijn, is het zeker aan te raden om na te gaan of er een geschikte opleiding bestaat om deze capaciteiten te ontwikkelen<sup>94</sup>.

Om medewerkers het nodige creatieve zelfvertrouwen te geven is het dus belangrijk dat:

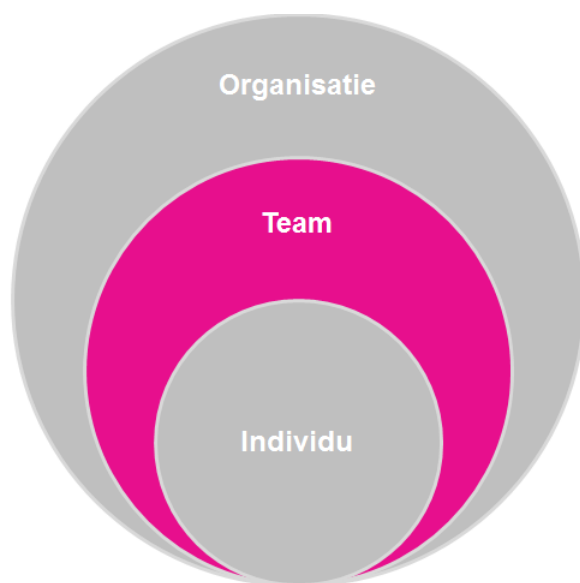
- leidinggevend medewerkers aanmoedigen om creatief te zijn
- er duidelijke en specifieke doelen worden vooropgesteld
- er een goede match is tussen de capaciteiten van een medewerker en zijn takenpakket

## CASE: CARE

Binnen diensten-organisatie Care maakt men sinds enkele jaren een kalender rond een bepaald thema (o.a. 'diversiteit', 'normen en waarden'). Het tot stand brengen van deze kalender wordt door een professionele firma, inclusief professionele fotograaf, verzorgd. De fotomodellen zijn de eigen medewerkers van Care. Alle medewerkers, ongeacht welke functie ze uitvoeren, kunnen zich kandidaat stellen. De medewerkers die meewerken aan de kalender krijgen dus de mogelijkheid om creatief te zijn in een veilige en ondersteunende omgeving. De medewerkers die deelnamen waren één voor één fier op het resultaat. Een groot deel van de werknemers van Care zijn kortgeschoold. Zeker voor deze groep is een duwtje in de rug vaak erg positief voor hun zelfvertrouwen.

## 4.2. TEAMNIVEAU

Om het creatieve vuur in uw organisatie de nodige zuurstof te geven om optimaal te kunnen branden, zijn er ook op teamniveau enkele factoren die de nodige aandacht verdienen tijdens de idee-implementatiefase.



### Noodzakelijke factoren:

- Leiderschapsstijl
- Taakoriëntatie

### 4.2.1. Leiderschapsstijl

Daar waar in de ideegeneratiefase een eerder coachende leiderschapsstijl waardevol is, is het in de idee-implementatiefase nuttig om een eerder formele en meer hiërarchische leidinggevende te hebben<sup>5</sup>. In deze fase dient de leidinggevende een coördinerende rol op zich te nemen. Concreet dient de leidinggevende het algemene overzicht te bewaren en de finale verantwoordelijkheid voor de implementatie op zich te nemen.

Kenmerkend voor een **meer formele en meer hiërarchische leiderschapsstijl** is dat de leidinggevende<sup>97</sup>:

- duidelijke verwachtingen stelt
- afspraken maakt met de medewerkers over hoe creatieve ideeën verwezenlijkt dienen te worden
- de prestaties van de medewerkers in de gaten houdt en de fouten die gemaakt worden bijhoudt

Daarnaast zijn er enkele **sociale vaardigheden** waarover een leidinggevende dient te beschikken om een idee daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen<sup>5</sup>. Enerzijds dient een leidinggevende de **sterktes en zwaktes** van zijn teamleden te kunnen **inschatten** en dit om een zo efficiënt mogelijke taakverdeling te kunnen maken. Anderzijds is het essentieel dat de leidinggevende weet hoe hij zijn leden kan **motiveren** om zich te blijven inzetten om het idee tot op het laatste moment succesvol te implementeren. Bij de factor 'psychologische veiligheid' raadden we reeds aan om bij het benoemen van leidinggevende niet enkel te kijken naar de technische capaciteiten van de kandidaten maar ook hun sociale vaardigheden in rekening te brengen. Voor sommige organisaties, doorgaans organisaties van een relatief grote omvang, kan het ook een optie zijn om voor een duo-leiderschap te gaan<sup>76</sup>. Concreet kan men dan één leidinggevende aanstellen die de technische expert is op het domein en één die de echte people-manager is.

Doordat het implementeren van een innovatie zelden een gemakkelijk proces is of onmiddellijk tot succes leidt, is het belangrijk dat er een **leeroriëntatie** heerst binnen het team/de organisatie<sup>91</sup>. Met leeroriëntatie verwijzen we hier naar het geheel van met elkaar verbonden praktijken en overtuigingen die de noodzakelijke steun geeft aan medewerkers om vaardigheden te ontwikkelen, te leren en te groeien. In een team waar er een gezonde leeroriëntatie heerst, wordt men niet verlamd door de schrik om te falen en ervaart men het implementeren van een innovatie als een uitdaging en niet als een last. De leidinggevende kan binnen zijn team de leeroriëntatie ondersteunen door (Edmondson et al., 2001 in Klein & Knight, 2005)<sup>91</sup>:

- een overtuigende en inspirerende reden voor de implementatie van de innovatie uit te dragen
- de eigen feilbaarheid te tonen
- aan de teamleden te kennen geven dat zij essentieel zijn en gewaardeerd worden om samen het innovatieproces te doen slagen

Samengevat:

### Leiderschapsstijl doorheen het hele creativiteitsproces:

Leidinggevendens dienen zich doorheen het creativiteitsproces flexibel op te stellen<sup>43</sup>. Leidinggevendens dienen immers de klemtoon van hun leiderschapsstijl aan te passen aan de fase van het creativiteitsproces waarin men zich bevindt.

In de wetenschappelijke literatuur wordt er frequent een onderscheid gemaakt tussen twee types van leiderschapsgedrag, namelijk *consideration* en *initiating structure*<sup>98</sup>. Met *consideration* wordt er verwezen naar de mate waarin een leidinggevende zich bezorgd en respectvol toont voor zijn medewerkers, hun welzijn belangrijk acht en zijn appreciatie en steun voor hen uitdrukt<sup>99</sup>. Dit is de mens-georiënteerde component. *Initiating structure* slaat

daarentegen op de mate waarin een leidinggevende de eigen taken en de taken van de medewerkers definieert en vastlegt hoe taken gerealiseerd dienen te worden door de groep<sup>100</sup>. Dit is de taak-georiënteerde component.

Gebruikmakend van deze terminologie kunnen we samenvatten dat er doorheen het creativiteitsproces een **verschuiving** is van eerder een nadruk op de **mens-georiënteerde** component in de ideegeneratiefase naar eerder een nadruk op de **taakgerichte** component in de idee-implementatiefase. Hiermee suggereren we echter in geen geval dat de taakgerichte component er niet toe doet in de ideegeneratiefase en de mens-georiënteerde component onbelangrijk is in de idee-implementatiefase.



Figuur 4: Leiderschapsstijl doorheen het hele creativiteitsproces

#### 4.2.2. Taakoriëntatie

Het is essentieel dat de medewerkers die instaan voor de daadwerkelijke implementatie van een idee voldoende **taak georiënteerd** zijn. De ideeën en concepten dienen in deze fase immers in zeer concrete plannen en acties te worden gegoten<sup>5</sup>. Medewerkers die taak georiënteerd zijn, zijn doorgaans goed georganiseerd, efficiënt en werken systematisch.

Kenmerkend voor taakgeoriënteerde medewerkers is dat<sup>101</sup>:

- wanneer ze vinden dat een taak de moeite is om aan te vatten, ze het ook de moeite vinden om deze goed uit te voeren
- ze doorzetten totdat ze het doel dat ze voorop hadden gezet, bereikt hebben
- wanneer ze niet slagen, ze het nog eens proberen
- ze zich concentreren tot de klus geklaard is

In de ideegeneratiefase wezen we reeds bij de bespreking van de factor ‘management steun’ op het belang van de **samenstelling van een team**. Zo is er in de ideegeneratiefase nood aan creatieve geesten om met nieuwe ideeën op de proppen te komen. Onderzoek leert ons echter dat deze creatieve geesten zelden taak georiënteerd zijn<sup>5</sup>. Het is dus van belang een gezonde mix tussen creatieve geesten en taakgeoriënteerde personen samen te plaatsen in het team om alle fasen van het creativiteitsproces succesvol te kunnen doorlopen.

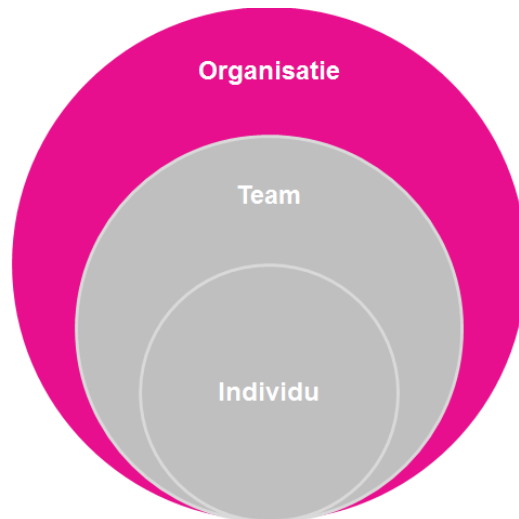
Aansluitend bij de nood aan medewerkers die voldoende taak georiënteerd zijn is het in de idee-implementatiefase ook van belang dat medewerkers **resultaat georiënteerd** zijn<sup>5</sup>. Kenmerkend voor medewerkers die resultaat georiënteerd zijn, is dat ze aandacht hebben voor de kleinste details en ze hierdoor fouten vermijden. Ook hier is het aan te raden om het belang

73,8% van de medewerkers uit onze studie geeft aan taak-georiënteerd te zijn.

van resultaatgeoriënteerde teamleden in het achterhoofd te houden bij de samenstelling van het team en de taakverdeling.

## 4.3. ORGANISATIENIVEAU

Om een optimaal creativiteitsklimaat te creëren binnen uw organisatie is het ook belangrijk om tijdens de idee-implementatiefase enkele factoren op organisatieniveau in de gaten te houden.



### Noodzakelijke factoren:

- Beschikbare middelen
- Communicatie
- Beloning

### 4.3.1. Beschikbare middelen

Eén van de punten waarop sterk innovatieve organisaties zich onderscheiden van hun minder innovatieve soortgenoten is dat men speciale fondsen heeft om nieuwe ideeën uit te werken en niet genoodzaakt is te knabbelen aan het gewone werkingsbudget<sup>50</sup>. Dit gaat des te meer op doordat het implementeren van nieuwe ideeën doorgaans niet goedkoop is<sup>91</sup>. Het is dan ook essentieel dat u als organisatie **voldoende middelen** vrijmaakt om ideeën die goedgekeurd zijn ook effectief te kunnen realiseren<sup>5</sup>. Hoewel de kosten die een innovatie met zich meebrengen verschillen naargelang de aard van het idee dat geïmplementeerd wordt, zijn er verschillende uitgaven die bij de meeste innovaties opduiken. Een realistische inschatting van de kosten die de implementatie van een idee met zich mee zal brengen is alvast een stap in de goede richting.

Bij het implementeren van een idee duiken volgende kostenposten vaak op<sup>91</sup>:

- het aanbieden van opleidingen die noodzakelijk zijn om medewerkers de onmisbare vaardigheden aan te leren om de innovatie te implementeren
- het voorzien van constante ondersteuning
- het voeren van een communicatiecampagne waarin de voordelen van de innovatie in de schijnwerpers worden gezet
- het verminderen van de prestaties van de medewerkers die net gestart zijn met het implementeren van de innovatie

Kenmerkend voor innovatieve organisaties is dat zij vaak werken met een **pilootproject**<sup>50</sup>. Eén

van de voordelen dat dit met zich meebrengt is dat er nog aanpassingen aan het idee of de omgeving gedaan kunnen worden alvorens men het op grote schaal implementeert. Een ander groot voordeel dat een pilootproject met zich meebrengt, is dat wanneer er te veel onvoorziene en onoverkomelijke obstakels de kop op steken men het idee alsnog kan afschieten zonder er een grote financiële kater aan over te houden.

Bij de factor 'beschikbare middelen' van de ideegeneratiefase verwezen we reeds naar de FDC brochure '**Veel doen met weinig middelen**' die te consulteren is via de website [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be). Zoals de titel suggereert worden er in deze brochure een aantal praktische strategieën uitgelegd om met relatief weinig financiële middelen toch creatief te zijn. Zo kan u bijvoorbeeld overwegen om bepaalde machines te huren in plaats van ze aan te kopen of te werken met stagiairs in plaats van enkel met vast eigen personeel.

Het is dus aan te raden om:

- een zo concreet en realistisch mogelijke inschatting te maken van de kosten die de implementatie van het idee met zich mee zal brengen
- een pilootproject te overwegen
- ook alternatieve wegen (o.a. machines huren i.p.v. aankopen) in overweging te nemen om zo de kosten te drukken

#### 4.3.2. Communicatie

Tijdens de implementatiefase is het van groot belang dat de teamleden elkaar **op de hoogte** houden van welke **voortgang** men reeds heeft gemaakt<sup>5</sup>. Om een idee te realiseren zijn doorgaans de inspanningen van verschillende mensen noodzakelijk. Om dit efficiënt te doen verlopen is het essentieel dat er een vlotte communicatiedoorstroom is tussen de verschillende betrokkenen.

Een **gezonde teamspirit** is noodzakelijk voor een vlotte communicatie binnen het team<sup>102</sup>. Zoals reeds aangehaald bij de factor 'management steun' in de ideegeneratiefase, is het ook in dit perspectief essentieel om bij de samenstelling van een team rekening te houden met de verschillende persoonlijkheden van de teamleden en meer specifiek of deze al dan niet bij elkaar passen.

Om een efficiënte communicatiedoorstroom te bewerkstelligen binnen een team is **gelijkgezindheid** essentieel<sup>102</sup>. In tegenstelling tot de ideegeneratiefase, is het tijdens de idee-implementatiefase dus belangrijk dat alle neuzen van de teamleden in dezelfde richting wijzen. De teamleider kan hieraan bijdragen door een **duidelijke visie en gewenst doel** voorop te stellen en specifiek aan te geven welke bijdrage hij van elk teamlid afzonderlijk verwacht om het doel effectief waar te maken<sup>102</sup>.

43,0% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat er voldoende gecommuniceerd wordt.

Om een vlotte communicatie binnen een team te verzekeren kan het handig zijn, zeker wanneer het team niet in hetzelfde gebouw werkt, om gebruik te maken van een **gesofisticeerde communicatietechnologie**.

#### CASE: IBM

Binnen IBM werkt men met Lotus Connections. Dit is een intranet portal waarop iedere medewerker een profiel heeft. Elk profiel heeft zijn eigen board waarop medewerkers boodschappen kunnen achterlaten of hun status veranderen. Lotus Connections laat ook toe om gratis een community op te starten en leden toe te voegen. De leden van zo'n community kunnen zeer eenvoudig files op de community pagina opladen, gezamenlijk een to do lijst bijhouden, bijdragen tot blogs en fora etc. Andere medewerkers kunnen zich opgeven als volger van de community. Zo worden ze op de hoogte gehouden wanneer er iets nieuws op de community pagina verschijnt. De eigenaar van de community kan ook beslissen sommige documenten enkel toegankelijk te maken voor bepaalde leden. Dit systeem zorgt voor een enorme reductie in het aantal e-mails dat men dient te gebruiken om alle teamleden up-to-date te houden en is dus erg bruikbaar om elkaar te brieven of vragen te stellen tijdens de idee-implementatiefase.

### 4.3.3. Beloning

Beloningen hebben een grote impact op welk gedrag individuen zullen vertonen<sup>53</sup>. Zoals reeds aangehaald bij de bespreking van de factor 'beloning' in de vorige twee fasen, bestaat er echter geen zaligmakend beloningssysteem voor creativiteit<sup>51</sup>. Wel zijn er enkele zaken die belangrijk zijn om in het achterhoofd te houden wanneer u een beloningssysteem voor innovatie in uw organisatie uitwerkt.

Het is van groot belang om bij het belonen van medewerkers **iedereen te belonen die er recht op heeft** en bijvoorbeeld niet enkel degene die initieel met het idee op de proppen is gekomen, maar ook degenen die het mee verder hebben ontwikkeld en geïmplementeerd<sup>103</sup>. Daarnaast is het kenmerkend voor innovatieve organisaties dat ze de medewerkers die meehielpen aan succesvolle innovaties belonen en medewerkers die mislukten door het nemen van een gepermitteerd risico in het kader van een vernieuwing niet afstraffen<sup>53</sup>. Door rekening te houden met de inzet van medewerkers aan innovatieve projecten bij de volgende promotie ondersteunt u als organisatie uiteraard ook de overtuiging bij uw medewerkers dat innovatief gedrag sterk gewaardeerd wordt in uw organisatie.

Net zoals in de twee voorgaande fasen kan u in de idee-implementatiefase medewerkers belonen met **visibiliteit en erkenning**.

30,5% van de medewerkers uit onze studie geeft aan dat het beloningssysteem creativiteit aanmoedigt.

## CASE: BASF

In de bedrijfskrant van BASF Antwerpen wordt er steevast een halve pagina gewijd aan nieuws rond innovatie. De innovatieve medewerkers die op deze manier in de spotlights worden geplaatst, appreciëren sterk de erkenning en visibiliteit die dit met zich meebrengt. Ook organiseert men binnen BASF Antwerpen ieder jaar een Time Out for Innovation (TOI). Dit is een soort beurs waar alle medewerkers hun ideeën in een korte presentatie kunnen voorstellen. Op het einde van de dag wordt degene met het idee dat het meest in de smaak viel bij het publiek in de bloemetjes gezet met een publieksprijs.

In tegenstelling tot de vorige fase is het tijdens de idee-implementatiefase wel aan te raden om werknemers ook **financieel** te belonen. Een financiële beloning kan hen helpen om te volharden en de realisatie van het idee volledig te voltooien<sup>5</sup>. Er zijn echter ook potentiële nadelen die op de loer liggen wanneer u werkt met financiële beloningen<sup>103</sup>. Zo kan dit er bijvoorbeeld voor zorgen dat medewerkers hun ideeën niet in teamverband willen uitwerken omdat ze de hele beloning voor zichzelf willen of medewerkers met 'kleine' ideeën deze niet uiten omdat ze denken dat enkel grote ideeën geapprecieerd worden.

Niets houdt u als organisatie uiteraard tegen om ook **zelf creatief te zijn** met het geven van beloningen.

## CASE: BASF

Bij BASF lanceerde men een aantal jaar geleden een wedstrijd rond energiebesparing. Iedere maand stond er een ander thema centraal waarrond medewerkers voorstellen konden indienen. Thema's waarrond gewerkt werd waren onder andere: stroom, brandstoffen en isolatie. De twee laureaten van deze wedstrijd werden beloond met een energie-audit bij hen thuis.

Samengevat:

### Beloningen doorheen het hele creativiteitsproces:

Doorheen het hele creativiteitsproces is 'beloning' een complexe component. Er is echter wel een verschuiving merkbaar. Daar waar in de ideegeneratiefase schouderklopjes aan te raden zijn evolueert dit in de ideepromotiefase eerder naar zichtbaardere erkenningsuitdrukkingen en in de idee-implementatiefase kunnen financiële beloningen in sommige gevallen ook een goede keuze zijn. Wat betreft beloningen is er veel afhankelijk van welke cultuur er in uw organisatie heerst ten opzichte van beloningen en ten opzichte van creativiteit en innovatie<sup>6,16</sup>. Als u creativiteit/innovatie bijvoorbeeld formeel als een kerncompetentie opneemt, is het aan te raden om medewerkers die erg creatief/innovatief zijn ook daadwerkelijk te belonen, al dan niet in een financiële beloningsvorm.



Figuur 5: Beloningen doorheen het hele creativiteitsproces

## 5. REFERENTIES

- 
- <sup>1</sup> Ramsey, R.D. (2004). How to pitch a new idea. *Supervision*, 65 (3), 8-9.
- <sup>2</sup> Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 10, pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- <sup>3</sup> West, M.A. & Farr, J.L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*, 4 (1), 15-30.
- <sup>4</sup> Farr, J.L. & Tran, V. (2008). Linking innovation and creativity with human resources strategies and practices: A matter of fit or flexibility? In: M.D. Mumford, S.T. Hunter & K.E. Bedell-Avers (Eds), *Research in multi-level issues* (vol. VII). Oxford: Elsevier.
- <sup>5</sup> De Clippeleer I., De Stobbeleir K., Dewettinck, K. & Ashford S. (2009). *From creativity to success: Barriers and critical success factors in the successful implementation of creative ideas*. Flanders District of Creativity.
- <sup>6</sup> Mumford, M.D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10 (3), 313-351.
- <sup>7</sup> Kilgour, M. (2006). Improving the creative process: analysis of the effects of divergent thinking techniques and domain specific knowledge on creativity. *International journal of business and society*, 7 (2), 79-107.
- <sup>8</sup> Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15 (1), 33-53.
- <sup>9</sup> McFaszean, E. (2000). Techniques to enhance creative thinking. *Team performance management: an international journal*, 6 (3/4), 62-72.
- <sup>10</sup> McFadzean, E. (1998). Enhancing creative thinking within organisations. *Management decisions*, 36 (5), 309-315.
- <sup>11</sup> Amabile, T.M. (1992). Social environments that kill creativity. In Gyskiewics, S. and Hills, D. (Eds.), *Readings in Innovation* (pp.1-16). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- <sup>12</sup> Tierney, P., Farmer, S.M. & Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52 (3), 591-620.
- <sup>13</sup> Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessy, B.A. & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66 (5), 950-957.
- <sup>14</sup> Amabile, T.M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard business review*, 86 (10), 100-109.
- <sup>15</sup> Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard business review*, 76 (5), 77-87.

- 
- <sup>16</sup> Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15 (1), 33-53.
- <sup>17</sup> Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40 (1), 39-58.
- <sup>18</sup> VanGundy, A.G. (1984). How to establish a creative climate in the work group. *Management review*, 73 (8), 24-38.
- <sup>19</sup> Krause, D.E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15 (1), 79-102.
- Landau, J. (2009). When employee voice is met by deaf ears. *Advanced management journal*, 74 (1), 4-12.
- <sup>20</sup> Morgeson, F.P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- <sup>21</sup> Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D., Vessey, W.B. (2009). Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about? *Creativity and innovation management*, 18 (4), 256-268.
- <sup>22</sup> Ohly, S., Sonnetag, S. & Pluntke F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of organizational behaviour*, 27 (3), 257-279.
- <sup>23</sup> Kickul, J. & Gundry, L.K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of small business management*, 40 (2), 85-97.
- <sup>24</sup> Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54 (4), 845-874.
- <sup>25</sup> Bateman, T.S. & Crant, J.M. (1999). Proactive behaviour: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42 (3), 63-70.
- <sup>26</sup> Kim, T.-Y., Hon, A.H.Y., Lee, D.R., (2010). Proactive personality and employee creativity: the effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity research journal*, 22 (1), 37-45.
- <sup>27</sup> Parker, S.K., Williams, H.M., Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of applied psychology*, 91 (3), 636-652.
- <sup>28</sup> Tapscott, D. & Williams, A.D. (2009). *Wikinomics: Hoe samenwerking door iedereen met iedereen alles verandert.* (3<sup>de</sup> ed.). Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- <sup>29</sup> Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in developing human resources*, 7 (2), 182-206.
- <sup>30</sup> Fayard, A.-L. & Weeks. J. (2011). Who moved my cube? *Harvard business review*, 89 (7/8), 102-110.

- 
- <sup>31</sup> Rook, L. (2006). *Imitation in creative task performance*. Doctoraatsproefschrift: Erasmus universiteit Rotterdam.
- <sup>32</sup> Ashford, S.J. & Cummings, L.L. (1981). Strategies for knowing: When and from where do individuals seek feedback? In K.H. Chung (Ed.), *Academy of management best papers proceedings* (pp. 161-165). Wichita, KS: Wichita State University.
- <sup>33</sup> Ashford, S.J. & Northcraft, G.B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking. *Organizational behaviour and human decision processes*, 53 (3), 310-334.
- <sup>34</sup> De Stobbeleir, K., Ashford, S.J. & DeLugue, M.S. (2010). Proactivity with image in mind: how employee and manager characteristics affect evaluations of proactive behaviors. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83 (2), 347-369.
- <sup>35</sup> Levy, P.E., Albright, M.D., Cawley, B.D. & Williams, J.R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62 (1), 23-37.
- <sup>36</sup> De Stobbeleir, K., Ashford, S.J. & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of management journal*, 54 (4), 811-831.
- <sup>37</sup> Williams, J.R., Steelman L.A., Miller, C.E. & Levy, P.E. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of applied psychology*, 84 (6), 969-976.
- <sup>38</sup> Richard, K. (1998) Are you getting the feedback you deserve? *Training & Development*, 52 (7), 18.
- <sup>39</sup> Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking empowerment leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53 (1), 107-128.
- <sup>40</sup> Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of applied psychology*, 90 (5), 945-955.
- <sup>41</sup> Varkey, P., Hernandez, J.S. & Schwenk, N. (2009). 6 Techniques for creative problem solving. *Physician Executive*, 35 (3), 50-52.
- <sup>42</sup> Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13 (6), 705-750.
- <sup>43</sup> Stenmark, C.K., Shipman, A.S. & Mumford, M.D. (2011). Managing the innovative process: The dynamic role of leaders. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 5 (1), 67-80.
- <sup>44</sup> Zien, K.A. & Buckler, S.A. (1997). From Experience Dream to market: Crafting a culture of innovation. *Journal of product innovation management*, 14 (4), 274-287.
- <sup>45</sup> Sethi, R., Smith, D.C., Park, C.W. (2002). How to kill a team's creativity. *Harvard business review*, 80 (8), 16-17.

- 
- <sup>46</sup> West, M.A., Hirst, G., Richter A. & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European journal of work and organizational psychology*, 13 (2), 269-299.
- <sup>47</sup> Curral, L.A., Forrester, R.H., Dawson, J.F., & Wes, M.A. (2001). It's what you do and the way you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European journal of work and organizational psychology*, 10 (2), 187-204.
- <sup>48</sup> Hackman, J.R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- <sup>49</sup> Pearce, C.L. & Ensley, M.D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams. *Journal of organizational behaviour*, 25 (2), 259-278.
- <sup>50</sup> Delbecq, A.L. & Mills, P.K. (1985). Managerial practices that enhance innovation. *Organizational dynamics*, 14 (1), 24-34.
- <sup>51</sup> Jamrog, J., Vickers, M. & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation, *Human resource planning*, 29 (3), 9-19.
- <sup>52</sup> Frey, D. (1991). Learning the ropes: My life as a product champion. *Harvard business review*, 69 (5), 46-56.
- <sup>53</sup> Tushman, M. & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28 (3), 74-92.
- <sup>54</sup> Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of innovation management*, 6 (1), 64-74.
- <sup>55</sup> Saleh, S.D. & Wang, C.K. (1993). The management of innovation- strategy, structure, and organizational climate, *IEEE Transactions on engineering management*, 40 (1), 14-21.
- <sup>56</sup> Sutton, R.I. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard business review*, 79 (8), 94-103.
- <sup>57</sup> Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30 (6), 933-958.
- <sup>58</sup> Verwaeren, B. & Baeten, X. (2011). *Rewarding for innovation: Can rewards drive the creative and innovative performance of a company?* Intern rapport voor de leden van het centre for excellence in strategic rewards. Vlerick Leuven Gent management school.
- <sup>59</sup> Eisenberger, R. & Aselage, J. (2009). Incremental effects of rewards on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of organizational behaviour*, 30 (1), 95-117.
- <sup>60</sup> Eisenberger, R. & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward – reality or myth. *American psychologist*, 51 (11), 1153-1166.

- 
- <sup>61</sup> Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.
- <sup>62</sup> Kohn, A. (1999). Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, Praises, and other bribes. (2de). Boston: Houghton Mifflin.
- <sup>63</sup> Levitt, T. (2002). Creativity is not enough. *Harvard business review*, 41 (3), 72-83.
- <sup>64</sup> Howell, J.M. & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The leadership quarterly*, 15 (1), 123-143.
- <sup>65</sup> Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29 (5), 729-751.
- <sup>66</sup> Ibarra, H. & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard business review*, 85 (1), 40-47.
- <sup>67</sup> Aubuchon, N. (2000). The presence of a problem is the absence of an idea: selling an idea up the line. *NACD Directorship*, 26 (1), 14-16.
- <sup>68</sup> Palmer, B. (2006). Selling quality ideas to management. *Quality progress*, 39 (5), 27-34.
- <sup>69</sup> Test, A. (1997). Selling your idea. *American Salesman*, 42 (2), 9-11.
- <sup>70</sup> Health, C. & Health, D. (2008). *Made to stick*. London: Random house books.
- <sup>71</sup> Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K., & Dutton, J.E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative science quarterly*, 43 (1), 23-57.
- <sup>72</sup> Milliken, F.J., Morrison, E.W., Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40 (6), 1453-1476.
- <sup>73</sup> Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behaviour and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869-884.
- <sup>74</sup> Fenn, D.H. & Yankelovich, D. (1972). Responding to the employee voice. *Harvard business review*, 50 (3), 82-91.
- <sup>75</sup> Landau, J. (2009). When employee voice is met by deaf ears. *Advanced management journal*, 74 (1), 4-12.
- <sup>76</sup> Hunter, S.T., Thoroughgood, C.N., Myer, A.T. & Ligon, G.S. (2011). Paradoxes of leading innovative endeavors: Summary, solutions, and future directions. *Psychology of Aesthetics, creativity, and the arts*, 5 (1), 54-66.
- <sup>77</sup> Edmondson, A. (2003). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In M.A. West, D. Tjosvold & K.G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and co-operative working* (pp. 255-276). England: John Wiley & Sons Ltd.

- 
- <sup>78</sup> Edmondson, A. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). New York: Russell Sage.
- <sup>79</sup> Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- <sup>80</sup> Bartolomé, F. & Weeks, J. (2007). Find the gold in toxic feedback. *Harvard business review*, 85 (4), 24-26.
- <sup>81</sup> Catmull, E. (2008). How Pixar fosters collective creativity. *Harvard business review*, 86 (6), 64-72.
- <sup>82</sup> Klein, K.J. & Sorra, J.P. (1996). The challenge of innovation implementation. *The academy of management review*, 21 (4), 1055-1080.
- <sup>83</sup> Ooms, P. (2011). Op innovatie-café. *Tijdschrift ondernemen VKW*, oktober, 31-33.
- <sup>84</sup> De Stobbeleir, K. (2011). Want creativiteit heft zuurstof nodig: hoe organisaties creativiteit kunnen stimuleren of afremmen. *P&O praktijkblad*, 9 (2), 9-13.
- <sup>85</sup> Cooper, R.G. (2000). Product innovation and technology strategy. *Research technology management*, 43 (1), 38-41.
- <sup>86</sup> Schuler, R.S. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of management executive*, 1 (3), 207-219.
- <sup>87</sup> Cooper, R.G., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. (2004). Benchmarking best NPD practices. *Research- technology management*, 47 (3), 50-59.
- <sup>88</sup> Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17 (3), 432-455.
- <sup>89</sup> Roussel, P., Saad, K.N. & Erickson, T.J. (1991). *Third generation R&D: Managing the link to corporate strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- <sup>90</sup> Entrialgo, M. (2002). The impact of the alignment of strategy and managerial characteristics on Spanish SMEs. *Journal of small business management*, 40 (3), 260-270.
- <sup>91</sup> Klein, K.J. & Knight, A.P. (2005). Innovation implementation overcoming the challenge. *Current directions in psychological science*, 14 (5), 243-246.
- <sup>92</sup> Klein, K.J., Conn, A.B., & Sorra, J.S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 811-824.
- <sup>93</sup> Seibert, S.E., Crant, J.M., Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 416-427.
- <sup>94</sup> Tierney, P., Farmer, S.M. (2002). Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *The Academy of Management Journal*, 45 (6), 1137-1148.
- <sup>95</sup> Chong, E. & Ma, X. (2010). The influence of individual factors, supervision and work environment on creative self-efficacy. *Creativity & innovation management*, 19 (3), 233-247.

- 
- <sup>96</sup> Schunk, D.H. (2003). Self-efficacy for reading and writing: influence of modelling, goal setting, and self-evaluation. *Reading & writing quarterly*, 19, 159-172.
- <sup>97</sup> Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A.-B., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical & Applied Economics*, 17 (6), 89-104.
- <sup>98</sup> Judge, T.A., Piccolo, R.F., Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89 (1), 36-51.
- <sup>99</sup> Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- <sup>100</sup> Fleishman, E.A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E.A. Fleishman & J.G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp.1-40). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- <sup>101</sup> Ray, J. J. (1973). Task orientation and interaction orientation scales. *Personnel Psychology*, 26 (1), 61-73.
- <sup>102</sup> Kaplan, S., Brooks-Shesler, L., King, E.B., Zaccaro, S. (2009). Thinking inside the box: How conformity promotes creativity and innovation. In Mannix, E.A., Goncalo, J.A., Neale, M.A. (Eds.), *Creativity in Groups (Research on Managing Groups and Teams)* (Vol. 12, pp. 229-265). Emerald Group Publishing Limited
- <sup>103</sup> Wood, A. (2003). Managing employees' ideas: From where do ideas come?. *The journal for quality & participation*, 26 (2), 22-28.

KENNISPARTNER



ISBN-NUMMER: 9789078858966  
D/2013/11885/02

**FLANDERS DISTRICT  
OF CREATIVITY** vzw

DIESTSEVEST 76, B-3000 LEUVEN  
T +32 16 24 29 24 F +32 16 24 88 44  
INFO@FLANDERSDC.BE

