

“In the long history of humankind those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.” - supposedly by Darwin

Creativiteit
Innovatie
Improvisatie

Juni 2019

1

CREATIVITEIT, INNOVATIE EN IMPROVISATIE

door **Emile Mazerant**

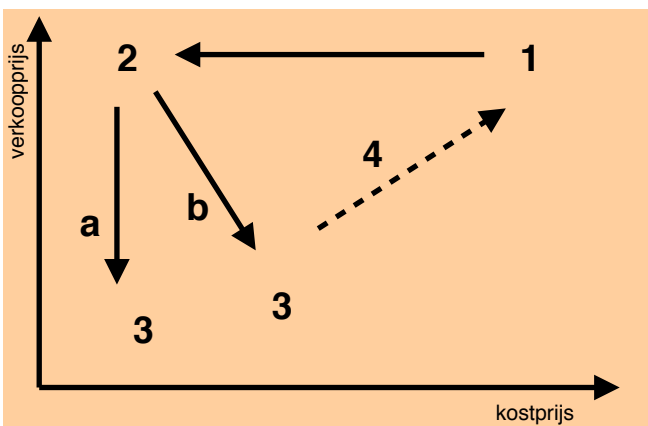
Het aanpassingsvermogen van mens en organisatie was altijd al de bron van overleven. Wat in hoog tempo veranderd is, is het tempo waarin organisaties moeten aanpassen. Waar creativiteit en innovatie elkaar steeds dichter naderen in de tijd, zijn nieuwe vaardigheden nodig. Creatieve leiders creëren de voorwaarden en context waarmee er in de toegenomen complexiteit gecreëerd en geïnnoveerd kan worden.

Once upon a time

Het is halverwege de 20e eeuw. Organisatie X introduceert de innovatieve Propositie Y. De kostprijs is nog hoog. De verkoopprijs kan dat gelukkig ook nog zijn. (1)

Organisatie X is in staat om door ervaring de kostprijs van Propositie Y te verlagen. De verkoopprijs kan - bij afwezigheid van concurrentie - nog steeds hoog blijven. Er ontstaat meer marge voor de organisatie. Ze genieten ervan. (2)

De marge heeft de interesse gewekt van andere partijen die Propositie Y hebben weten te imiteren. Onder druk van de toegenomen concurrentie of de inmiddels veranderende vraag, gaan de verkoopprijs omlaag (a) of de marketingkosten omhoog (b). Waarschijnlijker: allebei. De marge verdampt. (3)



Allicht kan er nog efficiënter geproduceerd worden. Op termijn zal Propositie Y geen toekomst brengen voor Organisatie X indien de nodige stap (4) niet gemaakt wordt: het opnieuw creëren van waarde voor de klant. Het bedenken en introduceren van een innovatieve propositie. Dat beter aansluit bij de veranderde wens van de klant en zich weer onderscheidt van de concurrentie. Creativiteit gevolgd door innovatie.

Tot zover een vrij bekende bedrijfseconomische cyclus.

Halverwege de twintigste eeuw had Organisatie X 'alle tijd'. Concurrentie was er niet snel. Het imiteren en aanbieden van een innovatief product op dezelfde markt was immers niet altijd even eenvoudig. En de klant had, of was zich niet bewust, van alternatieven voor het invullen van haar behoefte. De cyclus van creativiteit en innovatie was er veelal een van tijd.

Ondertussen in de 21 eeuw

In veel industrieën en bedrijfstakken is er inmiddels wel wat veranderd. Met name de technologische ontwikkelingen en globalisering hebben de concurrentiestrijd versneld en hebben klanten wijzer en vaardiger gemaakt in het vinden van (betere) alternatieven. Concurrentie komt vaker uit onverwachte hoek en de 'life-cycle' van proposities is aanzienlijk verkort. Tel daarbij op de klanten die om maatschappelijk verantwoorde, duurzame producten en om steeds meer gemak en snelheid vragen. Zomaar wat voorbeelden.

De cyclus van creativiteit en innovatie is zodoende behoorlijk ingekort. De toekomst steeds minder voorspelbaar. Eén ding blijft echter hetzelfde: alleen die organisaties die steeds weer succesvol relevante proposities in de markt weten te zetten, zullen overleven. Dat vereist het vermogen om continue aan te passen.

Creativiteit en innovatie

Volgens onderzoek van T. Amabile van Harvard Business School aan het eind van die vorige eeuw (1996), steunt de individuele en teamcreativiteit op drie componenten:

1. Expertise op de taak
2. Creatieve vaardigheden
3. (Intrinsieke) taakmotivatie

Deze werkt echter pas volledig in wisselwerking met de componenten voor innovatie:

1. Het voorhanden zijn van de nodige middelen
2. De wijze waarop door het management creativiteit en innovatie wordt ondersteund *in de praktijk*
3. Drijfveren van de organisatie om te innoveren

Bij het ontbreken van één of meerdere van deze componenten, wordt creativiteit en innovatie binnen organisaties een lastig verhaal. Deze theorie lijkt ons onverminderd waar en bruikbaar. Het zet ons immers aan het denken over *hoe* we hierin kunnen voorzien.

Stel dat we creativiteit en innovatie voldoende hebben ondersteund met de zes componenten, dan nog is er sinds het onderzoek uit 1996 iets fundamenteels aan het veranderen geweest: het tempo van verandering dat nodig is.

Improvisatie is heel snel uitvinden

Daar waar creativiteit en innovatie - het bedenken en implementeren van nieuwe ideeën - elkaar naderen in de tijd, spreken wij over improvisatie. En daarmee blijven we liefst ver weg van improvisatie als 'spontaan gefröbel' en "DuctTape"-oplossingen.

De veranderde context waarin organisaties zich begeven vraagt erom creativiteit en innovatie snel op elkaar te laten plaatsvinden. We zetten koers. Dat zeker. En we zullen er op voorbereid moeten zijn dat de wereld van morgen onze plannen van vandaag alweer in de war gooit. En daar zullen we ons weer op aan moeten passen. Met elkaar. En steeds weer opnieuw. Niet gezegd dat wat er al was, per definitie overboord moet.

Er is een aantal regels dat bijdraagt aan het stimuleren van de nodige creativiteit én ons improvisatievermogen.

Wanneer een team en haar leider, of een organisatie en haar leiders, het met elkaar eens zijn dat ze meer creatief zullen gaan samenwerken, zullen ze zichzelf in staat moeten stellen om:

- Continue in verbinding te blijven met wat er buiten en binnen de organisatie of het team gebeurt.
- Zich steeds weer opnieuw te concentreren op de relevante problemen en uitdagingen.
- In gezamenlijkheid ideeën te blijven ontwikkelen, die als mogelijkheden te overwegen en te exploreren.
- Risico te nemen door het zetten van stappen in een onzekere toekomst. Te experimenteren met ideeën.
- Beginnen met doen, daarna te verbeteren: het belang van snelle prototypes.

Creatief leiderschap

Dat bureaucratie niet direct zal bijdragen aan een creatief en improvisatievaardig klimaat, behoeft weinig uitleg. Organisaties waar de hogere in rang *per definitie* het recht van het gelijk heeft en de angst op afrekening regeert, zullen we evenmin veel van dit gewenst gedrag terugzien. Het vraagt om een ander type leiderschap.

Leiders binnen een creatieve organisatie begrijpen dat improvisatie geen repetitieve exercitie is. Zij creëren een veilige omgeving waarin vertrouwen en onderling respect voor elkaars ideeën belangrijke waarden zijn. Zij durven risico te nemen en accepteren dat er soms gefaald moet worden voordat succes kan volgen. Zij creëren een klimaat waarin iedereen verlangd naar een bepaalde situatie en ten alle tijde op zoek is naar de beste oplossing om daar te komen.

Creatief leiderschap is niet per se gekoppeld aan hiërarchische organogrammen. Creatief leiderschap binnen teams, projecten en organisaties is flexibel en kan van taak tot taak aan een ander persoon zijn toevertrouwd.

Creatieve leiders ontwikkelen een organisatie die in staat is in het nodige tempo te creëren en te innoveren.

Emile Mazerant is eigenaar en oprichter van Idee en Praktijk, docent Innovative Thinking en Design Thinking aan Nyenrode Business Universiteit en docent Innovatiestrategie aan de MBA programma's van Avans+. Hij werkt aan de ontwikkeling van creativiteit bij mensen, teams en organisaties.

Idee en Praktijk is een netwerk van professionals dat integraal werkt aan de ontwikkeling van creatieve organisaties.

www.ideeenpraktijk.nl

Bronvermelding:

- *Creativity and Innovation in Organizations*, T. Amabile (1996) - Harvard Business School