

Doe meer met de ideeën van medewerkers!

20 praktische adviezen voor gemeenten





20 praktische adviezen voor gemeenten

Doe meer met de ideeën van medewerkers!

samengesteld door prof. dr. Jeff B.R. Gaspersz
in opdracht van het A+O fonds Gemeenten

Colofon

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten
Projectleider: Jan Sniijders

Eindredactie

Jan Sniijders

Auteur

Prof. dr. Jeff B.R. Gaspersz

Met dank aan

De leden van de begeleidingscommissie Inzet Kennis Medewerkers

Vormgeving en Realisatie

TenU Projecten met Tekst en Uitleg - Jan-Willem Gerth
ixigo | concept en grafische vormgeving - Brenda Beek

Drukwerk

Artoos Drukkerijen, Rijswijk

Oplage

3.500

ISBN-nummer

ISBN-13: 978-90-77681-25-1

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag
Juni 2007

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



Inhoud

Voorwoord	4
Introductie en leeswijzer	6
Advies 1: Omschrijf uw eigen ideale gemeente	8
Advies 2: Expliciteer het psychologisch contract	13
Advies 3: Vervul als topmanagement drie kerntaken	19
Advies 4: Verleid tot innovatie en creativiteit	23
Advies 5: Bespreek bij elk werkoverleg nieuwe ideeën	29
Advies 6: Schep een innovatieve gemeente in drie stappen	35
Advies 7: Versterk uw innovatiegericht leidinggeven	43
Advies 8: Investeer in uw eigen creativiteit	47
Advies 9: Omschrijf innovatiegerichte competenties	51
Advies 10: Oogst het creatieve goud in de gemeente	57
Advies 11: Creëer een gemeentebreed vangstelsysteem voor ideeën	63
Advies 12: Verrijk en realiseer ideeën met kansteams	75
Advies 13: Formeer een katalysatorgroep	81
Advies 14: Benut de (verborgen) kennis van medewerkers	85
Advies 15: Stimuleer kennisdeling	91
Advies 16: Creëer inspirerende omgevingen en ontmoetingen	97
Advies 17: Gebruik creativiteitstechnieken	101
Advies 18: Maak creatieve successen zichtbaar en beloon ze	109
Advies 19: Beschouw de P&O'er als een belangrijke innovatie-adviseur	115
Advies 20: Geef kleine impulsen met een groot effect	119
Epiloog	127
Bijlagen:	
Diagnostiek van uw huidige organisatie	130
Waar staat uw eigen gemeente?	134
Over de auteur	140
Aangehaalde literatuur & voetnoten	141
Voor wie verder wil lezen, een overzicht van aanbevolen literatuur	142
Overzicht geïnterviewde gemeenten	143

Voorwoord

We kennen allemaal de mooie voorbeelden van productinnovaties of gewoon goede ideeën, waar we elke dag plezier van hebben, denk aan de telefoon, de paperclip, het gele memoblaadje. Ook zijn er de afgelopen decennia veel innovaties geweest op het gebied van de organisatie van werk.

Het bijzondere van veel van die ideeën en innovaties is, dat ze niet voortgekomen zijn uit jarenlange research, of bedacht zijn in zogenaamde 'denktanks', maar gewoon door de medewerkers op de werkvloer. Het is dan ook van groot belang dat organisaties de ideeën van hun medewerkers in het vizier hebben en het benutten van die ideeën binnen de organisatie stimuleren. Door de kennis en ideeën van medewerkers goed in te zetten en beschikbaar te maken voor de hele organisatie, gaat de organisatie als geheel niet alleen beter presteren. Ook de kwaliteit van het werk en de efficiëntie nemen toe én het werkplezier. De betrokkenheid van de medewerkers wordt vergroot.

Om duidelijk te maken dat het gebruik van ideeën van de medewerkers ook voor gemeentelijke organisaties de normaalste zaak van de wereld kan zijn, is het A+O fonds Gemeenten gestart met het project "**SlimActief!** Omgaan met kennis en ideeën van medewerkers!"

In 2006 is onder leiding van Jeff Gaspersz (hoogleraar management van innovatie aan Universiteit Nyenrode) een Masterclass en een vervolg workshop gehouden met als doel werkbare ideeën en methoden aan te reiken voor het in gang zetten van projecten Inzet Kennis Medewerkers. Voor deze en andere gemeenten is tot eind 2007 een pilotregeling beschikbaar om de ideeën om te zetten in concrete activiteiten.

Om gemeenten verder op weg te helpen heeft het A+O fonds Jeff Gaspersz gevraagd voor de gemeenten een werkboek te schrijven waarin naast tips, trucs en goede voorbeelden ook een handreiking is opgenomen over de wijze van implementeren binnen de organisatie. Het boek geeft antwoord op de vraag: hoe krijg je meer ideeën in de gemeente en hoe benut je ze teneinde een innovatieve gemeente te zijn.

Wij verwachten dat dit boek voorziet in een behoefte en hopen dat u er regelmatig gebruik van zult maken als steuntje in de rug bij het initiëren van SlimActief omgaan met kennis en ideeën van medewerkers binnen uw organisatie!

C.J. Bethlehem
Voorzitter

P. Wiechmann
Secretaris-penningmeester

Introductie en leeswijzer

‘De gemeente is de aangewezen overheid om de sfeer van openheid, tolerantie en creativiteit te scheppen’.

(Uit: De wil tot verschil, Gemeenten in 2015, Rapport Commissie Bovens, 2005)

Het doel van deze publicatie is om u middels praktische adviezen ‘food for thought’ te geven over hoe u slimmer gebruik kunt maken van de kennis en de creatieve denkkracht van medewerkers. Om doelen te bereiken, om een goed werkklimaat te scheppen, om een innovatieve, burgergerichte, gemeente te zijn. Het is een werk- en inspiratieboek met 20 praktische adviezen om slim gebruik te maken van de ideeën en kennis van medewerkers.

De adviezen zijn bedoeld voor verschillende gebruikers: het College, de gemeentesecretaris, het hoofd P&O, de OR, leidinggevenden en staf-medewerkers. Daarnaast zullen ook medewerkers diverse adviezen goed kunnen benutten. Het doel van de adviezen is in de eerste plaats om een dialoog op gang te brengen binnen de gemeente over innovatie en creativiteit. Een dialoog met uzelf, met leden van uw team en breder in de organisatie.

De adviezen zijn tot stand gekomen op basis van de inzichten verkregen uit gesprekken met verschillende gemeenten. Deze gemeenten hebben beleid gerealiseerd op het vlak van ideeën- en kennismanagement in het kader van hun streven een innovatieve gemeente zijn.

Naast individuele interviews zijn er voor dit onderzoek ook groepsgesprekken uitgevoerd en is er op Universiteit Nyenrode een roundtable conferentie georganiseerd. Het doel van dit boek is daarom ook: blikverruiming, kennismaken van de benaderingen van andere gemeenten.

U kunt in dit boek met willekeurig elk advies beginnen, dat overdenken en ermee experimenteren.

In de bijlage zijn de gemeenten genoemd die betrokken zijn geweest in het onderzoek. Daarnaast is voor de adviezen ook geput uit de bredere innovatie-literatuur en uit de kennis en ervaring van de eigen adviespraktijk.

Onze dank gaat uit naar alle personen die hebben meegewerkt aan de interviews. Het waren zonder uitzondering boeiende gesprekken die tot veel inzichten hebben geleid. Ons belangrijkste inzicht uit alle gesprekken is dat het slim gebruik maken van de creativiteit en kennis van medewerkers, in het licht van innovatie, een steeds belangrijker thema is voor gemeenten en dat er daarom een grote behoefte is aan kennisdeling.



Omschrijf uw eigen
ideale gemeente

Stelt u zich een gemeente voor met zeer ambitieuze doelen. Op bepaalde terreinen wil deze gemeente een flinke innovatieslag maken. Het College en de directie begrijpen dat deze doelen alleen zijn te verwezenlijken met ieders commitment, kennis en creativiteit. Zij hebben daarom intensief en op verschillende wijzen over deze doelen gecommuniceerd. Het was daardoor voor iedereen duidelijk dat men de intenties alleen kon realiseren met de inzet, kennis en creativiteit van alle medewerkers.

Kansteams

De leidinggevenden in deze gemeente hebben met hun teams verder besproken wat dan de kansen en keuzes zijn. Daarna is men gewoon begonnen. Kansteams zijn aan het werk gegaan die ideeën hebben geformuleerd, geselecteerd en verder uitgewerkt. Er zijn diverse inspiratiesessies georganiseerd met burgers om ook kennis te nemen van hun ideeën en perspectieven. Medewerkers ervaren de deelname aan een kansteam als een verrijking van hun eigen functie en hun eigen ervaringsbasis. De vraag om in een kansteam te mogen zitten is daarom zelfs groter dan de behoefte. Wanneer een kansteam erin is geslaagd een idee te realiseren maakt de directie dit breed bekend en men viert ook het succes. Het is daarom aan ieder in de gemeentelijke organisatie bekend welke vorderingen zijn gemaakt op weg naar de doelen. Een jaar verder is er iets in de cultuur veranderd. Voorheen leunde men bij verandering veel achterover en keek men graag eerst de kat wat uit de boom. Nu is de organisatie meer kansgericht. Medewerkers merken dat er naar hun ideeën wordt geluisterd en dat ze tijd en ruimte krijgen om de beste ideeën te realiseren. Er is duidelijk meer lef en ondernemerschap waarneembaar. Niet iedereen doet nog even enthousiast mee. Sommigen blijven kritisch en verlangen naar de oude stabiele organisatie. Dit is echter een slinkende groep, want steeds meer medewerkers zien persoonlijke kansen in de beweging die de gemeente aan het maken is.

Wellicht zegt u: 'Ik herken in de bovenstaande beschrijving de situatie in mijn eigen gemeente'. Het kan echter ook zijn dat u zegt: 'We streven hier naar, maar we zijn er nog niet. Er zijn nog te veel tegenkrachten. We hebben zeker duidelijke en ambitieuze doelen geformuleerd maar het lukt nog niet om

mensen ook werkelijk intensief te laten meedenken. Zo zorgt bijvoorbeeld de drukte van alledag ervoor dat we amper de tijd hebben om met nieuwe ideeën aan de slag te gaan. We verlangen er wel naar.' Of misschien zegt u: 'We hebben veel mensen enthousiast gekregen en ze denken ook mee en komen met ideeën en zijn er ook trots op.' Onze uitdaging is: hoe houden we die energie vast? Hoe houden we 'momentum'? Dat zijn allemaal vraagstukken uit de werkelijkheid, die de kloof tussen droom en daad aangeven.

Een creatieproces begint echter niet direct met de werkelijkheid, maar met de wenselijkheid. Dus, wat is uw eigen droom over hoe de gemeentelijke organisatie eigenlijk zou moeten zijn?

TIPS

1. Beschrijf beknopt, in circa 30 regels, de ideale situatie in uw gemeentelijke organisatie als het gaat om het gebruik van de creativiteit en kennis van medewerkers?
2. Hoe groot is de kloof tussen de door u geschetste wenselijkheid en de werkelijkheid in uw gemeente?
3. Noem 3 van de belangrijkste activiteiten die u vanuit uw positie in de gemeente kunt ondernemen om die kloof kleiner te maken? Onderneemt u reeds deze activiteiten? Zo nee, wat weerhoudt u momenteel?
4. Mocht u niet in de positie zijn om die kloof kleiner te maken, kunt u de gewenste situatie dan wel mee helpen creëren op uw eigen afdeling? Zo ja, wat kunt u daarvoor ondernemen?



Expliciteer het
psychologisch contract

Wanneer u (nog) niet tevreden bent over de mate waarin medewerkers in de organisatie hun creativiteit en kennis in hun werk inzetten, kan het zijn dat de verwachtingen bij medewerkers en leidinggevenden hierover onduidelijk zijn. Verwachtingen ten aanzien van het gedrag en de prestaties dragen leidinggevenden, bewust of onbewust, op verschillende momenten over. Zoals tijdens een werkoverleg of een functioneringsgesprek. Ook medewerkers verwoorden dan hun verwachtingen van de organisatie.

Het psychologisch contract

Veel van die verwachtingen zijn overigens nergens opgeschreven. Ze zijn impliciet maar spelen een duidelijke rol in hoe een medewerker oordeelt over zijn werk en de organisatie. Het samenstel van wederzijdse verwachtingen in een arbeidsrelatie noemt men ook wel het psychologisch contract. Een psychologisch contract in een organisatie kan zich wijzigen. Zo hebben in de afgelopen jaren veel organisaties, ook overheidsorganisaties, die voorheen life-time employment aanboden hun psychologisch contract gewijzigd. Het is niet meer vanzelfsprekend dat een medewerker gedurende het gehele arbeidzame leven bij de organisatie werkzaam blijft. Dat is afhankelijk van prestaties, inzet en flexibiliteit. De consequentie is dat mensen altijd hun employability op peil moeten houden. Employability verwijst naar het vermogen om (ook elders) werk te kunnen verkrijgen en te behouden.

(Gaspersz en Ott, 1997)

Wanneer een gemeente, in het kader van haar streven een innovatieve gemeente te zijn, het van belang acht dat medewerkers niet alleen hun kennis en ervaring inzetten voor de eigen functie, maar ook beschikbaar stellen voor de gehele organisatie, dan moet ze die verwachting ook expliciet maken. De medewerker moet weten dat men dit verwacht en het moet ook duidelijk zijn, wat medewerkers dan op hun beurt kunnen verwachten van de gemeente.

Het volgende psychologisch contract is dan denkbaar: wij verwachten van de medewerkers de bereidheid en het tonen van initiatief om zich te ontwikkelen én de kansen daartoe te benutten, die in hun eigen functie of in projecten

ontstaan. Daarnaast vinden we het belangrijk dat medewerkers bereid zijn hun ervaring en kennis met collega's binnen en buiten hun afdeling te delen en ook open staan om te luisteren en te leren van anderen, collega's en burgers. Voorts verwachten we dat medewerkers bereid zijn om mee te denken over hoe de gemeente nog beter kan presteren en ideeën aandragen om zover te komen. Tenslotte vinden we het cruciaal dat werknemers binnen onze gemeente open staan voor verandering, onze waarden onderschrijven en uitdragen en zich dienstbaar opstellen naar burgers en het bestuur.

Werknemers kunnen van de gemeente een stimulerende, inspirerende, plezierige en gezonde omgeving verwachten waarin ze kunnen werken, leren en hun competenties verder ontwikkelen conform hun eigen groeiwensen en passend bij de behoeften van de gemeente. Wij zullen onze medewerkers kansen bieden om hun kennis, creativiteit en betrokkenheid te tonen en te delen en zullen hun intern ondernemerschap hierbij ook waarderen en belonen. De gemeente wil een innovatieve, excellente, klantgerichte organisatie zijn. Onze medewerkers mogen van ons verwachten dat we ze alle gelegenheid bieden hun ideeën hierover naar voren te brengen.

Het grote voordeel van dit psychologisch contract is niet alleen de duidelijkheid die het biedt. Het maakt ook bewust wanneer er een kloof ontstaat tussen de beleefde werkelijkheid in de gemeente en het psychologisch contract. Een gemeente zou de tekst van zo'n psychologisch contract zichtbaar kunnen ophangen, opdat het aan medewerkers en bezoekers duidelijk is waar de gemeentelijke organisatie voor staat. Voorts kan men het gebruiken in de werving- en selectieprocedures. Het is sollicitanten dan van meet af aan duidelijk wat ze kunnen verwachten en wat van hen wordt verwacht.

Anders gezegd: een goed gecommuniceerd psychologisch contract, dat ook strookt met de organisatorische werkelijkheid, vergroot de aantrekkelijkheid als werkgever. Zo maakt bovenstaand geformuleerd psychologisch contract duidelijk dat de organisatie een waardengedreven organisatie is die het beste uit mensen wil halen.

Innovatie Award 2006

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft in 2006 de Innovatie Award ontvangen. De motivatie van de prijstoekenner, de Erasmus Universiteit was: de gemeente 's-Hertogenbosch heeft zo veel mogelijk processen gedigitaliseerd, kent ruime werktijden en hanteert het flexibele office concept. Zij ontwikkelt vele nieuwe vakconcepten, maatwerk diensten en medewerkers maken deel uit van een innovatieve organisatiecultuur.

Volgens de onderzoekers van de Erasmus Universiteit, is ook een van de belangrijke lessen voor een gemeente die wil innoveren: bevorder een op vernieuwing gerichte cultuur. Een innovatieve gemeente heeft een open en tolerante organisatiecultuur. Men is niet bang voor afwijkende meningen. Creativiteit en het aandragen van nieuwe ideeën zijn zelfs onderdeel van het personeelsbeleid en worden beloond.

[Bron: EUR Press Release, 12 oktober 2006]

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft zich, zoals verwoord in haar organisatiebeginselen, ook als opdracht gesteld deze innovatiegerichte organisatiecultuur te borgen door: te zorgen dat mensen groeien en leren. Door eigen regelruimte te geven, uitdagingen in het werk te leggen; initiatief en creativiteit toe te laten; door reacties terug te koppelen en fouten te bespreken; en door te zorgen dat mensen kennis maken met nieuwe dingen.

[Bron: Bedrijfsconcept 's-Hertogenbosch]

De kracht van het beschrijven van deze innovatiegerichte beginselen is dat het een toets biedt voor het beleid. Mensen die er werken weten dan ook wat ze kunnen verwachten en wat een eventuele kloof is tussen de verwachtingen en de realiteit.

TIP

Stel zelf een aantal wederzijdse verwachtingen op, waarvan u alle leidinggevenden zou willen overtuigen om ze als leidraad te gebruiken in hun leiderschap. Zoek wegen om een brede dialoog hierover aan te gaan met leidinggevenden, medewerkers en de ondernemingsraad, teneinde te komen tot een aantal verwachtingen waar deze partijen zich in kunnen vinden. Zoek daarna met creativiteit naar verschillende kanalen waarlangs deze verwachtingen zijn te communiceren.



Vervul als topmanagement
drie kerntaken

Vanuit de directie zijn er voor het activeren van innovatief gedrag in de organisatie drie kerntaken te vervullen: motiveren, het bieden van focus en het geven van support. We gaan op elk van deze drie kerntaken dieper in:

Kerntaak 1: Communiceren

Voor het motiveren tot innovatief gedrag is communicatie van de noodzaak tot innovatie essentieel. Het resultaat van innovatiegerichte communicatie vanuit de top moet zijn dat medewerkers een relatie zien tussen de innovatie-doelen van de organisatie en hun eigen werk. Het zou zo moeten zijn, dat door de communicatie alle werknemers de (persoonlijke) kans gaan zien in de innovatiebeweging die de organisatie aan het maken is. Daarvoor is het belangrijk dat op verschillende wijzen wordt gecommuniceerd. Denk aan een combinatie van toespraken, een internetsite, gesprekken met teams, inspiratiesessies, een innovatiekrant en dergelijke. De communicatie mag geen enkele medewerker ontgaan. Het is voorts belangrijk dat er ook voldoende ruimte is voor communicatie in twee richtingen, dus een dialoog van het topmanagement met medewerkers. Het is immers belangrijk dat de betrokkenen bij innovatie hun ervaringen en perspectieven kunnen delen. Het moet zo zijn dat niemand de innovatie beweging onopgemerkt mag blijven. Voor het management is het belangrijk dat zij, middels gerichte communicatie, zoveel mogelijk mensen eigenaar maakt van de uitdagingen die er liggen.

Kerntaak 2: Focussen

Het is niet alleen belangrijk de kennis en creativiteit in de organisatie te activeren. We willen het ook richten op de meest belangrijke, en urgente doelen in de organisatie. Dus het is belangrijk dat het management openlijk spreekt over doelen, de mogelijke hobbels op de weg en verwachte tegenkrachten in de organisatie. Daarmee maakt het management duidelijk aan wat voor ideeën het meest behoefte is. De sleutel om creativiteit uit de organisatie te kunnen putten is het inbrengen van focus. Met focus kun je de creatieve vermogens van personen en teams richten op een doel. Focus geeft creativiteit een doel.

Het is omgaan met de paradoxale combinatie van vrijheid en focus. Vrijheid geven betekent dat je de creativiteit niet te veel wilt sturen, voorspellen,

inkaderen of benoemen. Focus maakt dat je ook de ideeën krijgt, waar je op zit te wachten. Natuurlijk zijn alle ideeën welkom. Echter het is ook belangrijk dat op terreinen die het meeste behoefte hebben aan creatieve input, zeker ook ideeën binnenkomen. De creativiteit in organisaties heeft focus nodig. Door die focus komen medewerkers zelf met een selectie en verhoogt men de realisatiegraad van ideeën. Gaandeweg het proces kan het management ook voorbeelden publiceren van ingediende ideeën die zij uitstekend vinden. Dat kan helpen om scherper voor ogen te krijgen waar men naar moet zoeken.

De visie van twee gemeentesecretarissen

Oenze Dijkstra, gemeentesecretaris in Zwolle benadrukt dat je als gemeentelijke organisatie in de eerste plaats als ambitie moet hebben excellent te zijn voor de stad. Daar ligt de reden te innoveren. Daarna heb je mensen nodig die innovatie aanjagen. 'Mensen met 'drive', die met vuur de boodschap in en buiten de gemeente uitdragen. Het zijn de innovatie-ambassadeurs die je nodig hebt.'

Henk Wesseling, gemeentesecretaris in Dordrecht benadrukt het belang van een systematische aanpak. 'Het mag niet zo zijn dat je alleen 'innovatie-eilanden' in je organisatie krijgt. Je moet het verankeren in de gehele organisatie, op alle gebieden. Laat de successen zien, communiceer erover en overtuig mensen. Het moet uiteindelijk zo zijn dat je niet meer om innovatief gedrag hoeft te vragen, maar dat het vanzelf gebeurt.'

Kerntaak 3: Support bieden

Een belangrijke taak voor het topmanagement in een gemeente ligt in de bescherming van de ideeën die zeer kansrijk zijn en die een risico lopen te weinig tijd en aandacht te krijgen in de organisatie. Het kan ook gaan om voor innovatie belangrijke ideeën die weerstand oproept bij diverse leidinggevenden, omdat het bijvoorbeeld gaat om een andere wijze van werken. Zij willen er hun nek niet voor uitsteken of vinden het maar lastig omdat ze te

vertrouwd zijn met de geijkte wijze van werken. Juist zulke kansrijke ideeën verdienen bescherming en sponsoring omdat ze anders in de organisatie dreigen te sneuvelen.

Voorts kan de directie de deur openzetten voor medewerkers die menen werkelijk belangrijke ideeën voor de gehele organisatie te hebben maar waar de directe leidinggevenden geen oren naar heeft. Dit signaal van het topmanagement werkt preventief. De afdelingsmanager zal willen voorkomen dat hij goede ideeën geen aandacht geeft en medewerkers hem passeren door een afspraak met een directielid te maken. Het gebaar van de directie naar medewerkers is duidelijk: het oogsten van creativiteit is een zaak van de directie.

TIP

Vindt u dat op dit moment in de gemeente elk van deze drie kerntaken even krachtig wordt vervuld? Zo nee, hoe is de rol te versterken waarvan u vindt dat die verbetering behoeft? Wat kunt u zelf daaraan bijdragen?



Verleid tot
innovatie en creativiteit

Een van de belangrijkste redenen om slim gebruik te maken van de kennis en creativiteit van medewerkers is de wens tot innovatie.

Vele gemeenten voelen de ambitie in zich om te innoveren. Zij hanteren daarvoor uiteenlopende redenen, zoals: men wil zich onderscheiden van andere gemeenten, de burger beter bedienen, knellende problemen in de stad oplossen of door innovatie een aantrekkelijke werkgever zijn. De trigger tot meer aandacht voor innovatie kan ook vanuit een sterk gevoelde onvrede ontstaan met hoe de organisatie functioneert.

Innovatie: Middel of doel?

Een gemeentesecretaris die een innovatieprogramma startte geeft aan: 'Toen ik aantrad was ik niet gelukkig met de situatie zoals die zich in de gemeente voordeed. Het zat wat vast. We deden de dingen in bepaalde sporen. Er zat weinig dynamiek, beweging of vernieuwing in. Verder deed iedereen zijn eigen ding. Er was geen eenheid van beleid of visie'.

De gevoelde onvrede, ontstaan vanuit de kloof tussen hoe het nu is en hoe het kan zijn, is belangrijk voor innovatie. Zonder die spanning, de innovatiedruk, is het moeilijker om innovatiedrift te tonen.

Innovatie is echter geen doel, het is een middel tot een doel. Bij innovatie gaat het in de kern om het scheppen van vernieuwingen om doelen te bereiken. Het kan daarbij gaan om een vernieuwing in processen, in diensten, producten, stijlen of strategieën. Het is daarom aan te bevelen innovatie zo breed mogelijk te definiëren en er ook zo over te communiceren. Daarmee ontdoen we innovatie van het aureool dat het moet gaan om doorbraken, een geheel andere taak voor de gemeente, de invoering van een volstrekt nieuwe methodiek of strategie. Het ligt dan vaak ver af van de eigen beleveniswereld en men voelt er geen eigenaarschap bij. Innovatie is dan iets voor de directie. Het gevolg van zo'n houding is dat een gemeente niet in staat is om de volledige denkkraft in de organisatie te activeren en te richten op het ontdekken van innovatiekansen.

Klein is fijn!

Voorts maakt het niet uit hoe groot de vernieuwingstap is. Een kleine verbetering kan immers ook bijdragen aan het innovatiestreven van een organisatie. Zo kan het gezamenlijk effect van een reeks kleine procesverbeteringen zijn, dat er echt een vernieuwingsslag in een proces tot stand is gebracht.

Wanneer we het onderscheid tussen innovatie en verbetering laten vervagen ligt daar een grote kans mensen betrokken te krijgen. Wanneer we medewerkers vragen mee te denken en daarbij expliciet aangeven dat ook kleine vernieuwingsvoorstellen en verbeteringen welkom zijn, leggen we de drempel laag. Iedereen kan meedenken, niemand is van het proces uitgesloten.

De uitvoering van kleine vernieuwingen zal ook weinig weerstand oproepen in tegenstelling tot grote veranderingen die vaak veel tegenkrachten oproepen. Erik Gerritsen, gemeentesecretaris van Amsterdam noemt het de strategie van verleiding. Gewoon beginnen, de noodzaak communiceren ('stel het resultaat centraal'), mensen erin betrekken, ze uitnodigen mee te doen, kleine creatieve successen zichtbaar voor iedereen laten zijn, successen vieren en daarmee het zelfvertrouwen laten toenemen en de twijfelaars ('Zwaan kleef aan') over de streep trekken. 'Het is vaak beter je te concentreren op de mensen die wel enthousiast zijn in plaats van op de mensen die nog niet mee willen meedoen.'

Dat was en is voor hem de beproefde wijze om zo veel mogelijk enthousiasme en eigenaarschap in de organisatie te kweken voor innovatie en daarbij slim gebruik te maken van de kennis en creativiteit die in de organisatie aanwezig is.

Kaizen

Kaizen is een techniek die Japanse ondernemingen zeer succesvol hebben toegepast om hun vernieuwingsdoelen te bereiken langs kleine stapjes. Robert Maurer beschrijft in zijn boek 'De kunst van Kaizen' zijn ervaringen als adviseur met de manager Patrick die

zijn team met nieuwe ideeën wil laten komen.¹ Tijdens verschillende vergaderingen vroeg hij aan zijn team: 'Wat gaat ieder van jullie eraan doen om ons bedrijf het beste te maken?'. Patrick dacht hiermee zijn teamleden te enthousiasmeren om met nieuwe ideeën te komen. Het bleek echter dat zijn vragen de aanwezigen juist verlamde. Er kwam weinig response. De ideeën waar men mee kwam waren eigenlijk vermomde klachten. Uit de reactie na de vergadering bleek dat verschillende medewerkers aangaven: 'Waarom moeten wij met nieuwe ideeën komen? Dat is zijn taak! We hebben al genoeg te doen! De omslag kwam nadat Patrick de Kaizen methodiek gebruikte en zijn vragen anders formuleerde. Hij vroeg elke medewerker: 'Kun je een kleine stap bedenken waardoor ons proces of product kan verbeteren?'. Die vraag leidde tot een reeks van goede ideeën, die Patrick ook snel kon uitvoeren, waarmee hij aan zijn team liet zien dat hij naar ze luisterde en dat ze trots konden zijn op hun bijdragen. De Kaizen methode gaat ervan uit de essentiële kennis en creativiteit voor vernieuwing op de werkvloer is te vinden: 100 ideeën van 1 manager blijken dan veel minder waard te zijn dan 1 idee van 100 medewerkers.

TIP

Een directeur van een organisatie in de VS, die sterk moest bezuinigen om de organisatie succesvol te laten zijn en continuïteit te garanderen, bedacht de volgende maatregel om de kennis en creativiteit van het personeel te richten op bezuinigen. Hij schreef alle medewerkers een persoonlijke brief waarin hij uitlegde hoe belangrijk het voor hun organisatie was om overbodige kosten te bestrijden. Hij vroeg iedereen mee te denken en binnen een maand met een voorstel voor een 5 dollar besparing te komen in het eigen werk.

Binnen een maand kreeg hij een stortvloed van voorstellen waar-tussen zich suggesties voor zeer grote besparingen bevonden. Hij zette vervolgens voldoende menskracht in om de ideeën te selecteren en te implementeren. Ze bezuinigden uiteindelijk als gevolg van de simpele brief van de directeur voor miljoenen dollars.

Zijn strategie had succes om vier redenen:

1. Hij slaagde er als topmanager in met een persoonlijke benadering het besef van urgentie te delen met het personeel. Zij werden ook eigenaar van het bezuinigingsvraagstuk.
2. Hij maakte de drempel om mee te doen zo laag mogelijk. Wie kan immers niet een idee inbrengen voor een 5 dollar besparing? Hiermee verleidde hij dus medewerkers mee te doen.
3. Het gevolg was dat mensen ook wilden meedoen om bezuinigingskansen te ontdekken. Ze voelden zich zelfs uitgedaagd om met bezuinigingsvoorstellen te komen die ver uitstegen boven de gevraagde 5 dollar besparing.
4. Hij ondernam gelijk actie. Hij besepte dat het meest frustrerende wat hij zou kunnen doen is, mensen uit te nodigen om met ideeën te komen, ze daarvoor enthousiast te maken en vervolgens niets te doen met hun ideeën.

Kunt u deze principes ook toepassen om de kennis en creativiteit in uw gemeente te activeren en te richten op de te bereiken doelen?

¹ Maurer, Robert: De kunst van Kaizen, met kleine stappen naar grote doelen, De Kern, 2007



Bespreek bij elk
werkoverleg nieuwe ideeën

Wanneer het management in de communicatie en in het handelen, innovatie dicht bij doelbereiking in het eigen werk legt, is het ook gemakkelijk uit te leggen wat het belang is van innovatie. Iedere medewerker heeft immers doelen te bereiken. Door zichzelf (of met het team) geregeld de volgende vragen te stellen zijn voor medewerkers innovatiekansen te ontdekken: kunnen we onze doelen slimmer, effectiever, efficiënter, sneller of goedkoper bereiken?

Erik Gerritsen, gemeentesecretaris in Amsterdam is van het volgende overtuigd: 'Mensen kun je alleen meekrijgen als ze een relatie kunnen leggen met hun eigen werk'.

Dat soort vragen maakt dat we vanzelfsprekende werkprocessen wel anders moeten bekijken om er kansen op verbetering en vernieuwing in te kunnen ontdekken. Wanneer we een organisatie willen uitnodigen (creatief) mee te denken is het van belang om tijd te maken voor de beantwoording van deze belangrijke vragen.

Met een volgende eenvoudige maatregel is het innovatiestreven dicht bij het eigen werk te leggen en is kennis en creativiteit te activeren. Stel, u komt periodiek, zeg maandelijks bijeen met uw team in een werkoverleg. De agenda is altijd goed gevuld en er is eigenlijk nooit tijd om naar ideeën te luisteren.

Vanaf het volgende werkoverleg spreekt u af dat het anders gaat. Er komt een agendapunt 'nieuwe ideeën'. Iedere deelnemer aan de vergadering wordt daarvoor gevraagd een idee mee te nemen voor verbetering in het eigen werk. Elke maand opnieuw, telkens weer een ander idee. In het laatste half uur van de vergadering, tijdens het agendapunt 'nieuwe ideeën' maakt u een rondje langs alle deelnemers. Iedereen krijgt een kans het meegenomen idee uit het eigen werk, of vanuit het eigen werkterrein uit te spreken. De afspraak is dat het ook om kleine ideeën mag gaan en dat gekke ideeën gerust naar voren mogen worden gebracht. Deze simpele maatregel kan kennis en creativiteit in uw team doen vloeien. Om drie redenen is dit een simpele, maar een uiterst effectieve maatregel.

Reden 1: We maken tijd voor ideeën, dus is het belangrijk!

U laat zien dat innovatie niet alleen urgent is, het is ook belangrijk.

Elke maand opnieuw maakt het team immers tijd om na te denken over innovatiekansen. Een van de belangrijkste sleutels tot meer innovatiekracht is er gewoonweg tijd voor te maken. Zeer innovatieve organisaties als Google en Apple bieden hun medewerkers zelfs 20% tijd om, zonder daarover te hoeven rapporteren, met nieuwe ideeën bezig te zijn. Zij begrijpen dat deze voor hun succes noodzakelijke creativiteit alleen kan vloeien wanneer er voldoende tijdsruimte beschikbaar is. Het blijkt juist dat in die tijd de meest briljante ideeën ontstaan. Het bieden van 20% tijd voor ideeën is voor de meeste organisaties ondoenlijk. Echter dat half uurtje elke maand kan al genoeg zijn om het signaal te geven dat er ook tijd is voor ideeën. Want zonder ideeën vindt geen innovatie plaats.

Een van de grootste belemmeringen om werkelijk de creativiteit van medewerkers te oogsten is het gebrek aan tijd. Door de ideeën standaard in werkoverleg op de agenda te zetten maak je er tijd voor. Tijdens de dialoog raken de deelnemers ook meer gewend aan het praten over ideeën en leren goede ideeën te herkennen.

Reden 2: Wie tijd zaait, oogst ideeën!

Een tweede effect van deze maatregel is dat er oogst is. De ene maand zal de oogst groter zijn dan de andere maand. Dat is niet erg. Het gaat immers niet alleen om de oogst. Maar vooral ook om het stimuleren van het gedrag dat tot die oogst aan ideeën heeft geleid. Voor de aanwezige leidinggevende (en andere collega's) is het ook een uitgelezen kans om elke maand opnieuw waardering uit te spreken over de ingebrachte ideeën en vervolgcacties af te spreken met betrekking tot de beste ideeën. De deelnemers merken dan dat de leidinggevende hun ideeën serieus neemt en er met de goede ideeën ook daadwerkelijk wat wordt gedaan.

Wat we eigenlijk willen is dat werknemers hun kennis en ervaring, creativiteit en ondernemerschap inzetten in het werkproces en er prestaties mee bereiken. Wat we echter ook willen is dat ze deze eigenschappen inzetten om

slimmere wegen te vinden om die prestaties te bereiken. Dat vraagt om afstand nemen van het werk waar je dagelijks in zit. Dat vraagt om een breder perspectief. Door de simpele maatregel van het maandelijks half uurtje regisseert u deze beweging. Ze moeten nu wel afstand van het werk nemen en zich afvragen: kunnen we het ook anders aanpakken? Een vraag die uitnodigt, die verleidt tot anders kijken. Een vraag die innovatie daadwerkelijk dicht bij het werk legt.

Reden 3: Gezonde spanning is goed voor innovatie!

Een derde winstpunt is dat we een positieve creatieve spanning aanbrengen. Immers elke maand is er een kans om de eigen creativiteit te tonen aan de eigen collega's. Het is een uitdaging voor de persoon die naar de vergadering toegaat, voor het team dat daarachter staat. Men gaat toewerken naar het moment van de vergadering dat de ideeën aan de orde komen. Enerzijds is het een veilige omgeving, want het zijn collega's. Anderzijds is het daarom ook spannend: men wil een goede indruk maken. Het permanente zoeken naar verbetermogelijkheden en nieuwe uitdagende doelen werkt als een motor voor de creativiteit. Creatieve spanning, of eigenlijk beter geformuleerd: creativiteitsbevorderende spanning is wezenlijk voor innovatie.

Innoveren is dagelijkse kost!

Het meest essentiële is echter dat medewerkers begrijpen dat innovatie niet iets heel bijzonders is, waar we bijvoorbeeld één keer per jaar aandacht aan besteden, tijdens een heisessie. Innovatie heeft vooral te maken met het ontdekken van vernieuwingskansen in het dagelijkse werk en iedereen is uitgenodigd daaraan bij te dragen en krijgt ook de kans de eigen gedachten daarover naar voren te brengen. Het gaat om het oogsten van de kleine en de grotere creativiteit die ontstaat in en rond het eigen werk. Innovatie is een middel om de doelen op het niveau van het eigen werk, het team, de afdeling en de organisatie slimmer te bereiken. Wanneer we innovatie dus dicht bij ambitierealisering brengen, raken mensen meer betrokken bij innovatie-gerichte activiteiten. Ze zien dat het hun zelf helpt en dat ze er ook zelf verantwoordelijk voor zijn.

De gemeente Zwolle hanteert in haar innovatieprogramma de volgende uitgangspunten:

- [Innovatie gaat over ons werk en is ons werk.](#)
- [Innovatie hoort bij onze ambities.](#)
- [Innoveren doe je samen met de anderen.](#)
- [Innovaties deel je met anderen.](#)
- [Innovatie ideeën kunnen zowel hemelbestormend als dicht-bij-de-grond zijn.](#)
- [Innovatie staat niet op zich, maar koppelen wij altijd aan de vraag en aan de ambities van het bestuur en de organisatie.](#)
- [Wij werken met een meerjarig programma.](#)
- [Het programma is gevuld met innovaties van werknuts en met concernbrede innovaties.](#)

TIP

Het is onvoorspelbaar wanneer een idee opkomt. Daarom is het belangrijk altijd een boekje op zak te hebben om ideeën, invallen en creatieve gedachten in te noteren. Geef daarom aan al uw medewerkers een boekje met daarop de tekst 'De ideeën van' met daarachter de naam van de medewerker. Vraag mensen dit boekje altijd op het werk bij zich te hebben. Vergeet niet dit zelf ook te doen, anders maakt u zich ongeloofwaardig. Vraag medewerkers om tijdens een vergadering een idee uit hun boekje voor te lezen en bespreek het idee. Wellicht bent u de enige leidinggevende in het gehele bedrijf die zo'n boekje aan medewerkers geeft. Het onderstreept hoe belangrijk u creativiteit vindt. Waarschijnlijk zullen spoedig ook andere leidinggevendenden dit idee overnemen. Misschien kunt u zelfs zulke boekjes vanuit uw afdeling laten distribueren. Dat is niet slecht voor het imago van uw afdeling.



Schep een innovatieve
gemeente in drie stappen

Dit boek beoogt inzichten te bieden om de creativiteit en kennis van medewerkers in een organisatie beter te benutten en te richten op het realiseren van doelen. Het kernproces daarbij is de transformatie van kennis bij medewerkers naar kansen. In het onderstaande zandlopermodel (Gaspersz, 2006) is deze transformatie aangegeven. Het bestaat dus uit drie opgaven die zijn gesitueerd in elk van de drie delen van de zandloper.

Opgave 1: Het scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag kan gedijen

De bolletjes (het zand in de zandloper) in de bovenruimte van de zandloper verwijzen naar de kennis die bij medewerkers in uw organisatie aanwezig is. Deze kennis is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde, voor het krijgen en naar voren brengen van ideeën. Belangrijk is dat er een innovatieklimaat in de organisatie aanwezig is dat stimulerend is voor de transformatie van kennis naar kansrijke ideeën. Het gaat om een atmosfeer waarin innovatief gedrag stimulerend, herkenning en erkenning krijgt. Kenmerken hiervan zijn:

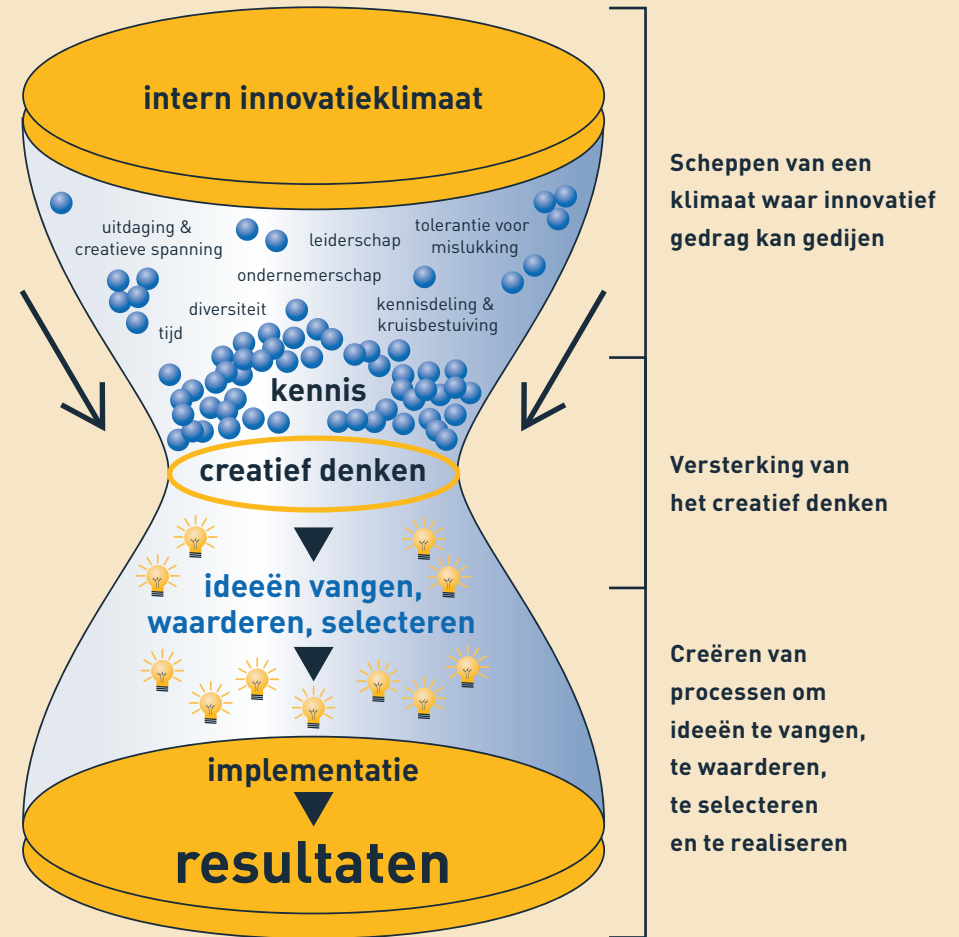
Diversiteit

Voldoende diversiteit van achtergronden, meningen en denkstijlen in de organisatie c.q. teams, vormen een goede voedingsbodem voor het ontstaan van nieuwe ideeën. Juist door de diversiteit voorkomen we verkokerd, patroonmatig groepsdenken en ontstaat een creativiteitsbevorderende confrontatie van gedachten.

Tolerantie voor mislukking

Juist wanneer een gemeente de ambitie heeft te willen innoveren is het belangrijk dat mensen hun nek uitsteken, experimenteren en risico's nemen. Wanneer we niet tolerant zijn bij mislukking, ontmoedigen we dat gedrag en worden mensen te voorzichtig. Wanneer we bovendien niet systematisch leren van fouten, vertragen we de ontwikkeling naar succes. Een mislukking is in dat perspectief een uitgesteld succes. Als ook het project mislukt is, zijn we toch geslaagd in het verkrijgen van leerervaringen. Bill Gates, oprichter en voormalig CEO van Microsoft gaf het als volgt aan: 'Hoe een bedrijf omgaat

van kennis



naar kansen

met fouten geeft aan hoe goed het de beste ideeën en talenten van de mensen zal losmaken, en hoe effectief het op veranderingen zal reageren. Wanneer medewerkers weten dat het maken van fouten niet tot vergelding zal leiden, creëert dat een atmosfeer waar mensen bereid zijn om met ideeën te komen en veranderingen voor te stellen. Dat is belangrijk voor het langetermijn succes van een organisatie.¹

Kennisdeling en kruisbestuiving

Een belangrijke opgave voor het stimuleren van ideeënvorming in een organisatie is om de sterk aan een persoon gebonden kennis overdraagbaar en verspreidbaar te maken. Daarom is het belangrijke momenten en processen te creëren voor kennisdeling en kruisbestuiving. Het gaat dan niet alleen om kennisdeling binnen de organisatie, maar ook om kennisdeling met klanten. Uit onderzoek blijkt dat juist veel innovatieve ideeën van klanten afkomstig zijn. (Zie verder advies 15: Stimuleer kennisdeling.)

Uitdaging & creatieve spanning

De noodzaak is vaak de moeder van het idee. Wanneer we geen enkele uitdaging of behoefte ervaren tot vernieuwing, is het moeilijk er energie voor te vinden. Een organisatie die mensen echter weet uit te dagen, te verleiden om kennis te delen en met ideeën te komen, is een organisatie die het beste uit mensen haalt.

Maak tijd voor creativiteit

Wanneer we geen tijd nemen om naar ideeën te luisteren en om ideeën verder uit te werken, missen we grote kansen. Wellicht is de organisatie dan wel creatief (mensen hebben genoeg ideeën) maar niet innovatief (de ideeën blijven op de plank, men zet het niet om in resultaten).

Ondernemerschap

Het gaat hierbij om het gedrag waarbij medewerkers gebruikmaken van de ruimte en mogelijkheden die de organisatie biedt om zich te ontwikkelen en initiatieven te nemen. Dit intern ondernemerschap is cruciaal, omdat innovatieprocessen maar gedeeltelijk van bovenaf zijn te sturen. Het wordt

uiteindelijk gedragen door enthousiaste mensen die bereid zijn gefocust samen te werken aan ideeën en lef hebben om gedurfde initiatieven te nemen. Wanneer ze daarbij veel weerstanden ondervinden zullen ondernemende mensen de grenzen opzoeken wat verder nog kan. Ook dat gedrag is belangrijk. Het blijkt dat veel waardevolle vernieuwingen tot stand zijn gebracht door mensen die uitgingen van de filosofie: 'Het is beter om achteraf om vergeving te vragen, dan vooraf om toestemming.'

Innovatiegericht leiderschap

Dit is het leiderschap dat ruimte biedt voor het ontstaan van nieuw denken, nieuwe perspectieven en nieuwe oplossingen. De uitdaging is dan om processen op gang te brengen waarmee kennis kan transformeren tot ideeën. De essentie van dit leiderschap is dat het geen volgers creëert, maar juist meer leiders. Leidinggevend en in staat zijn zo over (innovatiegerichte) doelen te communiceren dat bij mensen het enthousiasme ontstaat om zelf actie te ondernemen en zelf de doorvertaling te maken van de brede gemeentelijke doelen naar de doelen in hun eigen werk: 'Hoe zal ik dan anders moeten werken?'. Het is het leiderschap dat mensen enthousiast en gepassioneerd maakt om mee te doen en met de eigen kennis en creativiteit zelf of in teamverband resultaten te bereiken. (Zie ook advies 7: Versterk uw innovatiegericht leidinggeven.)

Opgave 2: Versterking van het creatief denken

Creatief denken is als 'bottleneck' in het midden van de zandloper aangegeven. Het innovatieklimaat kan nog zo gunstig zijn, als mensen vastgeroest in hun denken blijven en te vertrouwd zijn met de eigen denkkaders, dan verloopt het proces traag. Dan zien mensen de kans niet. Willen we het proces versnellen dan zullen we dus moeten investeren in de ontwikkelingen van creatieve denkvaardigheden. Het gaat hier in essentie om drie belangrijke vaardigheden waarmee men meer oplossingen en kansen kan ontdekken:

1. Het vermogen om zaken vanuit verschillende perspectieven, vanuit verschillende denkrichtingen te kunnen bekijken.
2. Het vermogen verbanden te ontdekken tussen zaken die ogenschijnlijk weinig of niets met elkaar te maken hebben.

3. Het vermogen om de eigen intuïtie te herkennen en te kunnen gebruiken.

Een groot arsenaal van creativiteitstechnieken staat ter beschikking om elk van deze drie vaardigheden te versterken. Veel van deze technieken zijn echter gekunsteld. Men leert ze op een workshop maar men past het verder niet regelmatig zelf toe. Het meest effectief zijn de technieken of gewoonten die je, als je dat wilt, dagelijks kunt toepassen. In het eigen werk, in gesprekken met klanten, in het werkoverleg. De meest laagdrempelige technieken zijn daarom het meest effectief. (Zie ook advies 17: Gebruik creativiteitstechnieken.) Overigens gaat het bij het middendeel van de zandloper puur om het creatief denken. Medewerkers kunnen op verschillende gebieden en activiteiten hun creativiteit tonen. Niet alleen in hun denken, maar ook in het doen. In hoe ze kennisdelen, in hoe ze conflicten oplossen, in hoe ze met hun ideeën ondernemen.

Opgave 3: Het creëren van processen om ideeën te vangen, te waarderen, te selecteren en te realiseren.

In het onderste gedeelte van de zandloper gaat het om de mogelijkheden die de organisatie heeft gecreëerd om ideeën te vangen, deze te selecteren en te realiseren. Het is daarbij een keuze van een organisatie hoe gestructureerd ze dit wil aanpakken. Sommige organisaties kiezen er bijvoorbeeld voor het vangen van ideeën op afdelingsniveau te laten plaatsvinden. Ook daar zal het gerealiseerd moeten worden. Andere organisaties hebben tevens een systeem ontworpen om, bijvoorbeeld, op intranet ideeën te kunnen indienen. Het heeft dan een soort bypass functie. Ideeën die geen aandacht krijgen op de eigen afdeling, of die een bredere reikwijdte hebben, kan men altijd ook langs een andere weg naar voren brengen. (Zie ook advies 11: Creëer een gemeentebreed vangstelsel voor ideeën.)

Ook bij de selectie en realisatie van ideeën is er de keuze van meer of minder structurering. Bij sommige bedrijven in de marktsector waar het wel of niet slagen van innovaties grote gevolgen kan hebben voor de concurrentiekracht gaat men zeer gestructureerd te werk. Het idee moet langs verschillende

poorten waar het wel of geen groen licht krijgt. Voorts maakt men een scherp onderscheid tussen de exploratie en de exploitatie van het idee. Andere teams werken aan deze onderscheiden fasen. Voor gemeenten is een minder zware structurering nodig. Na selectie van het idee kan veelal een team aan het werk gaan met de verrijking en realisatie van het idee. (Zie advies 12: Verrijk en realiseer ideeën met kansteams.)

TIP

Het zandlopermodel biedt een nuttig kader om te bepalen wat uw gemeente momenteel reeds doet op elk van de drie gebieden. In de bijlage is een quickscan, opgebouwd uit de drie onderdelen van de zandloper, opgenomen, waarmee u kunt bepalen wat de situatie is in uw gemeente op deze drie onderdelen.

¹ Citaat van Bill Gates in: Bob Nelson, 'Good Ideas', in IT Management News, 2002



Versterk uw
innovatiegericht leidinggeven

Sommige mensen tonen hun creativiteit met dansen en zingen, anderen tonen hun creativiteit met het scheppen van een podium waar mensen kunnen zingen en dansen.

(Warren Bennis)

Deze uitspraak van Warren Bennis geeft treffend aan wat de essentie is van innovatiegericht leiderschap. Leidinggevend in naar innovatie strevende gemeenten zullen moeten uitstralen dat er ruimte en tijd is voor ideeën.

Het managen van 'vrijwilligerswerk'

De opgave bij innovatiegericht leiderschap ligt in het richten, herkennen, erkennen en waarderen van creatief gedrag. De organisatie zelf kan niet creatiever zijn dan de mate waarin leidinggevend en medewerkers creativiteit gebruiken. De opgave is dus dat alle creativiteit moet worden aangewend om de gestelde doelen te bereiken.

De invloed van direct leidinggevend, eerste- en tweedelijnschefs, is cruciaal in het proces om een grotere creatieve oogst te genereren. Zij zijn het immers die op afdelingen en teams het creativiteitsproces kunnen bevorderen, maar ook kunnen smoren. Managers fungeren als de poortwachters voor de erkenning van creatieve bijdragen. Wanneer zij door een hoge werkdruk of een te grote focus op de korte termijn nieuwe ideeën als lastig ervaren, stopt het proces.

Bedenk dat creativiteit in de meeste gevallen vrijwilligerswerk is. We kunnen iemands kennis en ervaring met een arbeidscontract inhuren. Je kunt echter moeilijk iemand verplichten elke maand met 10 ideeën te komen. Die krijg je, op vrijwillige basis, erbij of je krijgt juist geen ideeën. De kernopgave is of u de creatieve 'vrijwilliger' kunt motiveren mee te denken.

'Dat werkt in onze gemeente toch niet!'

In sommige organisaties zijn mensen het echter afgeleerd om met nieuwe ideeën te komen. Ze zijn door hun leidinggevende ontmoedigd door een 'ja... maar'-reactie en de varianten daarop: 'Dat is al een keer geprobeerd',

'Het draait toch, waarom zouden we het verbeteren?' of 'Dat werkt in onze gemeente toch niet!'

Zulke reacties ontstaan vaak omdat leidinggevend ideeën maar lastig vinden. Je moet er tijd aan besteden, terwijl het werk drukkend is. Verder, zo denkt de leidinggevende, moet je mensen teleurstellen, wanneer je het idee niet overneemt. En daarnaast: sommige ideeën kunnen een min of meer ingrijpende verandering voorstellen waarvan de uitkomst onzeker is. Dan zijn er ook leidinggevend die een psychologische weerstand ervaren om ideeën van hun team over te nemen omdat ze eigenlijk vinden dat zij zelf, als leidinggevende met meer kennis en ervaring met het idee hadden moeten komen.

Dat werkt wel!

Arri Hartog, hoofd belastingen, gemeente Dordrecht is een doorvrager: 'Als mensen bij mij komen met 'dat iets niet kan', dan is mijn aandacht gewekt. De eenvoudige vraag waarom iets dan niet kan, brengt bij hun een denkproces op gang en vaak hebben ze dan de oplossing wel. Vaak kom ik medewerkers tegen die niet beseffen dat er veel meer kan en mag dan ze zelf dachten. Ze beperken zichzelf in hun mogelijke acties. De rol van de leidinggevende is daarbij cruciaal, als die elke keer in problemen in plaats van kansen denkt en reageert, raken de eigen medewerkers er ook aan gewend om eerst de problematische kant van de zaken zien en niet in kansen te denken'.

Wanneer we deze mogelijke tegenkrachten bij leidinggevend geen aandacht geven zal het ideeënproces in de organisatie stikken. De directe leidinggevend zijn immers de personen die de ruimte en tijd kunnen maken om naar ideeën te luisteren en de beste ervan te helpen verder te brengen. Zij zijn de personen die innovatiegericht leiderschap moeten tonen, wil de gemeente werkelijk intensief gebruik maken van de kennis en ideeën van medewerkers. Echter ze moeten niet het gevoel hebben hierin

alleen te staan. Een manager in een gemeente geeft aan: 'Ik kan wel mensen voor innovatie enthousiasmeren, maar dat alleen werkt niet. Het moet van meerdere kanten komen. Het moet één beweging zijn, waar geen speld tussen te krijgen is. Een medewerker moet van de directie, van zijn eigen manager, van een afdelingshoofd en van een sectiechef krijgen te horen dat het belangrijk is.' (Zie ook advies 3: Vervul als topmanagement drie kerntaken.)

TIP

Wat voor soort creatief leider zou u willen zijn?

Iemand die het team aanzet tot 'doorbraakdenken' en grote vernieuwingsstappen? Of zou u een leidinggevende willen zijn die mensen aanmoedigt tot kleine, maar permanente verbeterstapjes? Wilt u een vragensteller zijn die mensen coacht om hun ideeën te verrijken of zou u liever meer sturend willen zijn? Hoeveel vrijheid wilt u uw medewerkers geven om de gestelde doelen te bereiken?

Beschrijf uzelf als de innovatiegericht leidinggevende die u zou willen zijn, in circa 10-15 regels. Doe dat in een stijl alsof uzelf wordt beschreven door een van uw medewerkers. Dus schrijf in de hij of zij vorm.

Hoe groot is de kloof tussen dit ideaalbeeld en uw werkelijke stijl? Als er sprake is van een kloof (en dus een ambitie), Hoe gaat u die kloof kleiner maken? Dus eigenlijk:

- Hoe zorgt u ervoor dat u uw ambitie om uw leiderschap te versterken, ook realiseert?
- Hoe kunt u checken of u hierbij op de goede weg bent.

Wellicht kunt u uw ambitiestatement aan een vertrouwde collega laten lezen en vragen of hij/zij u hierin (al) herkent. Zorg er in ieder geval voor dat u deze ambitiestatement zelf regelmatig leest om u zelf eraan te herinneren wat uw eigen gewenste groeipad hierbij is.



Investeer in uw eigen creativiteit

Wanneer teamleden merken dat u zelf ook uw creativiteit koestert en gebruikt, zal dat een extra inspiratie voor hen vormen. Dus onderzoek de eigen creativiteit en vraag u af wat nodig is om het te versterken. De volgende vier vragen kunnen daarbij ondersteunen:

Vraag 1: Onder welke omstandigheden krijg ik de meeste ideeën?

Het is van belang te weten wanneer en waar er piekmomenten in uw creatieve gedachten zijn, omdat u dan de ideeën kunt vangen. We hebben immers de neiging een idee dat in ons hoofd opflitst, vlug weer te vergeten. De filosoof Ralph Waldo Emerson vergeleek een idee met een mooie, bijzondere vogel die neerstrijkt in de tuin. We merken de vogel wel op, maar gaan toch even door met het werk. We kijken weer op en de vogel is gevlogen. Draag daarom altijd een notitieboekje bij u of gebruik een elektronisch notatieblok van een organizer of een memorecorder. Soms moeten we momenten van rust en stilte inbouwen om goed naar onze creatieve gedachten te kunnen luisteren of juist helemaal niet te luisteren, maar alleen maar te ontspannen. Ons brein blijft wel doorgaan met het zoeken naar oplossingen.

Vraag 2: Ben ik wel nieuwsgierig genoeg?

Heb ik nog wel voldoende nieuwsgierigheid naar en verwondering over wat zich buiten mijn vakgebied of directe interesses afspeelt? Juist die bijna kinderlijke verwondering is een belangrijke drijfveer voor onze creativiteit. Neem er de tijd voor en voedt die verwondering. Lees tijdschriften die u juist niet direct zou pakken of bezoek tentoonstellingen waar u anders niet naar toe zou gaan. Ontmoet mensen buiten het directe netwerk. Ze kunnen nieuwe, inspirerende en energiegevend perspectieven brengen. Een boeiende manier om onverwachte ontmoetingen te creëren is het dialoogdiner. U spreekt af met iemand uit uw netwerk dat hij of zij twee personen uitnodigt voor zo'n diner en zelf nodigt u ook twee personen uit. Van de zes personen rondom de dinertafel kennen verschillende mensen elkaar dus niet. Een intrigerende vraag voor die avond kan dan zijn: wat inspireert ons momenteel in werk en leven? De antwoorden zullen zorgen voor de verrijking van uw eigen perspectieven met die van vijf andere mensen.

Vraag 3: Welke creativiteitstechnieken beheerst u?

Er is een schatkamer aanwezig van creativiteitstechnieken die kunnen helpen het denken te versnellen, te vertragen of alle richtingen op te bewegen. Er zijn technieken om het gebruik van onze intuïtie te combineren met creativiteit. Technieken hebben we niet nodig wanneer onze creatieve gedachten tijdens piekmomenten al rijkelijk vloeien. Technieken hebben we vooral nodig als het op eigen kracht niet lukt om denkkaders te doorbreken of een onderwerp vanuit verschillende kanten te bekijken. (Zie ook advies 17: Gebruik creativiteitstechnieken.)

Vraag 4: Maak ik genoeg tijd vrij om creatief te zijn?

De belangrijkste vraag bij het streven naar persoonlijk succes door creativiteit is echter: hoeveel tijd en mogelijkheden bied ik mijzelf om mijn creativiteit te laten floreren? Wanneer u alleen condities schept waar anderen kunnen excelleren, maar uw eigen creatieve behoeften verwaarloost, raakt u wellicht uitgeput. Wanneer u weet dat wandelingen u ontspannen en dat de ideeën dan vanzelf komen, kunt u zich dan permitteren niet te wandelen? Sommige van de doelen kunt u niet alleen met uw kennis, inzet en betrokkenheid bereiken. U hebt er ook uw creativiteit voor nodig. De 'return on investment' van de investering in onze creativiteit is een verhoogde kwaliteit van ons leven en van ons werk.

TIPS

1. Houd gedurende één maand een dagboek bij, waarin u aan het einde van de dag vijf minuten de tijd neemt, om twee vragen te beantwoorden:
 - Hoe heb ik vandaag mijn creativiteit gebruikt?
 - Wanneer wil ik morgen wat tijd reserveren om mijn creativiteit te voeden?
2. Geef aan medewerkers een checklist waarmee ze hun eigen creativiteit beter leren kennen. Bespreek met elkaar de uitkomsten.



Omschrijf innovatiegerichte
competenties

Wanneer u de onderstaande gedragskenmerken inderdaad beschouwt als wenselijk, kunt u zich afvragen of ze voldoende systematisch in uw eigen gemeente worden ontwikkeld, gemeten en beoordeeld.

Zou u graag een medewerker in dienst hebben met de volgende kenmerken?

- Kan werkprocessen vanuit meerdere invalshoeken en bredere perspectieven bekijken en daarmee kansen voor verbetering ontdekken.
- Weet problemen te herformuleren als kansen.
- Is zich bewust van de eigen denkkaders en kan buiten die kaders treden.
- Is niet bang om fouten te maken en ziet ze als verbeterkansen.
- Stelt zich open om van andere collega's binnen en buiten de eigen afdeling te leren.
- Is bereid om de eigen kennis en ideeën met anderen te delen.
- Is klantgericht en ziet deze als de belangrijke creatieve uitdaging.
- Komt met originele, uitdagende ideeën.
- Kan goed in vernieuwingsgerichte teams functioneren.
- Raakt niet ontmoedigd als de eigen ideeën het niet halen in het selectieproces.

En zou u graag meer leidinggevend in de organisatie zien met de volgende eigenschappen?

- Weet een sfeer op de afdeling te creëren waardoor alle medewerkers zich aangemoedigd en uitgedaagd voelen om hun creativiteit in te zetten om de doelen van de afdeling en de organisatie te realiseren.
- Bevordert de kennisdeling en kruisbestuiving op de afdeling en tussen afdelingen.
- Draagt zelf ideeën aan zonder die op te dringen aan medewerkers.
- Biedt mensen tijd en ruimte om met eigen ideeën te komen.

- Luistert naar ideeën en geeft medewerkers hiervoor erkenning en waardering.
- Formeert, ondersteunt en beschermt teams om de beste ideeën te realiseren.

Wanneer de organisatie deze gedragskenmerken als competenties omschrijft en communiceert is het duidelijk wat gedragsvereisten zijn. Vanzelfsprekend zal niet iedereen even hoog scoren op elk van deze kenmerken. De kloof tussen het gewenste en het huidige creatieve gedrag is dan echter te bepalen en mensen zijn te coachen en te trainen teneinde deze competenties gericht te ontwikkelen.

Creatief gedrag

Met de omschrijving als een samenspel van gedragskenmerken is het hiermee ook duidelijk wat men in de organisatie bedoelt met creatief gedrag. We verwachten immers niet zo maar creativiteit maar op de organisatie gefocuste creativiteit. Verder gaat het niet alleen maar om individuele creativiteit maar ook over de creativiteit van teams. Daarnaast gaat het ook over de competentie om de creativiteit van anderen tot te stimuleren en te benutten.

Creatief gedrag in organisatie is te belangrijk om niet gericht ruimte te geven, te ontwikkelen en bij te sturen. Dat kan wanneer we de competenties in beeld brengen die dat gedrag mogelijk maken.

FRIES in Zwolle

De gemeente Zwolle heeft competenties omschreven die essentieel zijn om als medewerker succesvol en effectief te zijn en dus als organisatie de doelen te bereiken. Ze dienen als middel om in gesprek te raken en ontwikkelingsafspraken te maken.

Deze competenties zijn gekoppeld aan hun organisatiewaarden: flexibiliteit, resultaatsgerichtheid, innovatie, externe oriëntatie en

samenwerking (FRIES). Per competentie is een verdieping aangebracht naar 4 niveaus. Voor de competentie vernieuwingskracht hebben ze vier niveaus omschreven:

Niveau 1: Verbeteren van eigen werkzaamheden

- Komt op vindingrijke wijze tot ideeën voor verandering en verbetering in het eigen werk.
- Deelt ideeën over verbetering van werkwijzen met collegae en leidinggevende. Houdt hierbij regels en wetgeving in de gaten.
- Staat open voor ideeën van anderen. met betrekking tot verbetering van eigen werkzaamheden.

Niveau 2: Creatief vernieuwen

- Zet duidelijk de te verbeteren werkwijze uiteen en geeft inhoudelijke en procedurele adviezen.
- Heeft creatieve en frisse ideeën voor nieuwe producten en diensten; heeft vernieuwende ideeën die van invloed zijn op de eigen werkomgeving.
- Betreedt bij tegenslagen nieuwe paden of bedenkt alternatieve oplossingen.
- Doet verslag van werkwijze in de praktijk en geeft mogelijke verbeteringen door aan de leiding.

Niveau 3: Organisatie vernieuwing

- Verbindt de veranderde vraag van klanten aan vernieuwing van het organisatieonderdeel.
- Ontwerpt nieuwe werkprocessen binnen een organisatieonderdeel ter verhoging van effectiviteit en efficiency.
- Creëert draagvlak binnen het organisatieonderdeel voor het vernieuwingsproces.
- Improviseert in complexe situaties; stimuleert anderen tot creatief denken en handelen.

Niveau 4: Strategische organisatievernieuwing

- Vernieuwt werkprocessen binnen de organisatie in het verlengde van maatschappelijke ontwikkelingen.
- Benadert vraagstukken uit een andere invalshoek.
- Communiqueert de voorgenomen vernieuwing binnen de organisatie en werkt aan draagvlak.
- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt nieuwe wegen zichtbaar, waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan.

TIPS

1. Schrijf voor uw eigen functie uit, wat het wenselijke gedrag is met betrekking tot innovatie en creativiteit. Lijkt het op het gedrag dat hierboven is beschreven? Zo nee, waarin liggen dan de kenmerkende verschillen?
2. Indien u leidinggevende bent zou u, indien nog niet aanwezig, zo'n competentieprofiel rond innovatie en creativiteit voor uw medewerkers kunnen opstellen en het daarna met ze bespreken. Dan heeft u in ieder geval een goede ingang voor een dialoog over werk, innovatie en creativiteit.



Oogst het creatieve goud
in de gemeente

Vraagt u zichzelf wel eens af of de medewerkers in uw gemeente met nog veel meer waardevolle ideeën voor de gemeente kunnen komen dan zij nu al doen?

Indien uw antwoord hierop 'ja' is, dan is de conclusie dat er goud ligt in de organisatie maar er niet genoeg gedolven wordt. En dat is jammer want ideeën zijn het voedsel voor innovatie. Ideeën zijn nodig om nieuwe oplossingen, nieuwe kansen te ontdekken. Wanneer een organisatie open staat voor nieuwe ideeën is het ook een organisatie waar het aantrekkelijk werken is. Je krijgt er gelegenheid mee te denken en je creativiteit te tonen en te werken aan ideeën. Dat is goed voor de organisatie en goed voor jezelf. Het biedt een mogelijkheid tot ontwikkeling, verbreding van het eigen perspectief én de deelname aan innovatieprojecten verrijkt ook het eigen CV.

Geef iedereen een kans de eigen creativiteit te tonen

Dat alle medewerkers hier direct voor warm lopen is overigens geen vanzelfsprekendheid. Medewerkers kunnen het allang goed vinden zoals de zaken gaan en geen noodzaak vinden om te veranderen. (Zie ook advies 4: Verleid tot innovatie en creativiteit.) Het is goed niet te veel energie aan deze groep te verspillen en vooral die mensen te faciliteren die de kans zien en bereid zijn creatief mee te denken.

Bedenk daarbij dat medewerkers niet alleen met hun ideeën hun creativiteit tonen. Er zijn talloze manieren waarop mensen met hun creativiteit van waarde kunnen zijn voor de organisatie. Zo tonen sommige mensen dagelijks hun creativiteit door improviserend oplossingen te vinden voor knelpunten met het werk en de werkdruk. Het zijn mensen die wellicht niet excelleren in brainstormsessies, maar die vooral gericht zijn op het, al doende, vinden van praktische oplossingen.

Het tonen van de eigen creativiteit met een idee blijft echter een mooie en zichtbare vorm van creativiteit. Wanneer iemand in een organisatie een idee naar voren brengt geeft hij of zij daarmee aan: 'Ik heb meegedacht en ik denk dat dit idee waardevol is.' Eigenlijk is het daarmee een ideeën-

geschenk van iemand aan het team of de organisatie. Zoals het hoort bij een geschenk horen we het in dank te aanvaarden of we er nu iets mee kunnen of niet.

Een uitgebreide studie van Stern en Robinson naar het ontstaan van waardevolle ideeën in organisaties toont aan dat daarbij niet is te voorspellen uit welke hoek een goed idee kan komen.¹ Medewerkers waarvan men geen bijzondere ideeën verwacht, kunnen plots met uiterst waardevolle suggesties komen.

Een onderneming beperkt daarom het eigen creatief potentieel door bij voorbaat aannames te doen over wie creatieve bijdragen zou kunnen leveren. Het is daarom cruciaal dat het management niemand uitsluit van de uitnodiging tot het leveren van nieuwe ideeën. Het gaat dus niet alleen om de werknemers in vaste dienst, maar ook bijvoorbeeld om tijdelijke krachten, stagiaires en uitzendkrachten. KPN zond met opzet de brochure 'Denk mee, kom met een idee' aan het huisadres van medewerkers, omdat ze hoopten dat dan ook de partner meedacht over nieuwe ideeën.

Vergeet daarbij niet een van de belangrijkste ideeënbronnen: de burgers

In sommige organisaties zijn zelfs 40% van de meest waardevolle ideeën afkomstig van klanten. Waarom zou u dan bijvoorbeeld niet in de hal van het gemeentehuis een computer neerzetten waar burgers of andere bezoekers, wanneer ze even moeten wachten, hun idee voor de gemeente kunnen intoetsen? In sommige gemeenten, zoals Dordrecht, is het mogelijk als burger om via een aparte website ideeën voor de stad aan te leveren. Waarom zou u, zoekend naar creativiteit bij burgers, bijvoorbeeld niet op de gemeentesite een aparte keuzeveld laten zetten met daarop: 'Mijn idee voor de gemeente'.

Andere manieren om de rijkdom van kennis en ideeën te tappen en verder te brengen zijn onder meer:

1. **Een systeem op het intranet** waar medewerkers op elk moment ideeën kunnen indienen (zie ook advies 11: Creëer een gemeentebreed vangstelsel voor ideeën).

2. **Specifieke sessies** gericht op de ontwikkeling van nieuwe, doorbraakideeën. Voor het zoeken naar ideeën om taken en processen fundamenteel anders aan te pakken, moeten we vaak langs andere wegen zoeken dan via de reguliere ideeëncanalen. Daarvoor zijn aparte sessies nodig, waar krachtige technieken worden gebruikt om buiten kaders te denken of waar mensen in een andere inspirerende omgeving worden gebracht. Zo gaat de gemeente Zwolle, in navolging van de ABN AMRO bank, het concept 'innovation island' introduceren. Het doel van de expeditie is het opleveren van een concreet idee, dat er nog niet is, en ook is te realiseren. Voorts moeten interne of externe klanten profijt van het idee hebben. Ook moeten de bedenkers met een plan komen hoe het idee vermarkt gaat worden. De verwachting van de gemeente Zwolle is dat bij de groep die is 'opgesloten' in een andere omgeving, en met verschillende verrassende elementen wordt geconfronteerd, de creativiteit gaat stromen.
3. **Ideeëntournooiën.** Rond een knellend vraagstuk nodigt men medewerkers en/of burgers uit met ideeën over oplossingen te komen. Men stimuleert daarbij een zekere, vriendelijke, competitie tussen teams die meedoen. Soms maakt juist deze spanning veel passie, humor en creativiteit los. Betrek zo mogelijk de klanten zelf daarbij. Zo heeft de gemeente Den Haag in het kader van de campagne 'Den Haag, mijn stad van morgen', een ideeënprijsvraag georganiseerd waarbij zij de Hagenaars heeft opgeroepen ideeën in te dienen voor de verbetering van de stad.

TIPS

1. Zend alle medewerkers elke maand een e-mail met een thema waar zij per maand een idee per reply-mail over kunnen indienen. Zorg ervoor dat de directeur of een directielid van de organisatie of het organisatieonderdeel de mail verstuurt. Doe dat geen maanden achtereen, maar verzijn na verloop van tijd een andere ideeënactie. Het gaat erom dat geen enkele medewerker het ontgaat dat er een beweging in de gemeente op gang is gebracht en dat iedereen eraan kan bijdragen.
2. Nieuwe medewerkers kijken nog onbevangen naar de organisatie. Na verloop van tijd zijn ze gewend aan de gebruikelijke manier van doen, denken en kijken. Dus is het belangrijk hun ideeën, perspectieven en waarnemingen te vernemen, voordat ze te veel zijn gekneed in de gemeentecultuur. Op een afdeling van de gemeente Amsterdam vraagt de leidinggevende daarom nieuwe medewerkers gedurende een bepaalde tijd een dagboek bij te houden met observaties en daarover te presenteren. Bij de gemeente Zwolle organiseert men een wandelsafari met nieuwe medewerkers. Een wandeling is immers een uitstekende gelegenheid voor een ontspannen gesprek over mogelijke nieuwe ideeën.

¹ A. Robinson, S. Stern: Corporate Creativity - How Innovation and Improvement Actually Happen, Berret-Koehler Publishers, 1997



**Creëer een gemeentebreed
vangsysteem voor ideeën**

Ideeën zijn in de kern capsules van nieuwe kennis en nieuwe inzichten, die gericht zijn op een vernieuwing of verbetering. Ideeënmanagement is daarom een vorm van kennismanagement. Het gaat immers om het behe- ren, verspreiden en effectueren van deze capsules van verbeterings- of vernieuwingsgerichte kennis. De belangrijke vraag is hoe we deze ideeën het beste kunnen vangen.

Waar vind ik ideeën?

De meest voor de hand liggende plek om ideeën te vangen is gewoon op de eigen afdeling, in het werkoverleg (zie advies 5: Bespreek bij elk werk-overleg nieuwe ideeën). Veel ideeën komen immers van mensen die kennis en ervaring hebben in en rond hun werk en daar kansen zien voor verbetering en vernieuwing. Het ligt dan ook voor de hand om de ideeën met het eigen werkteam te bespreken.

Het is echter aan te bevelen, zeker in een grotere gemeente, om hiernaast ook nog een tweede, gemeentebreed, kanaal op te zetten waarlangs medewerkers hun ideeën kunnen indienen. Hiervoor zijn twee redenen aan te geven:

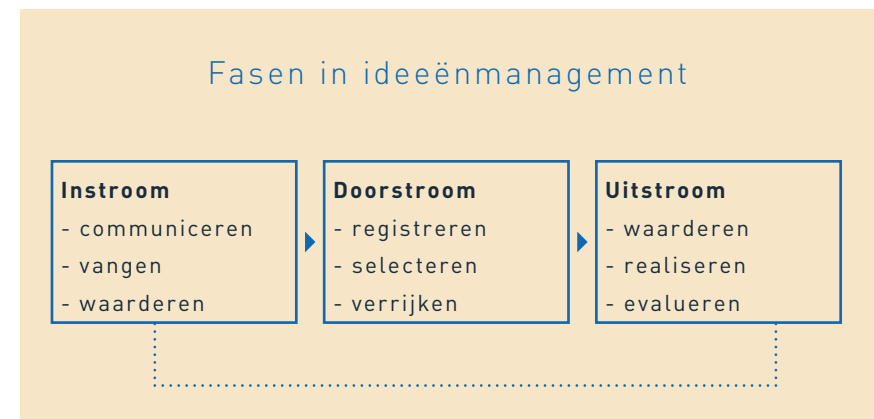
1. Het werkoverleg is vaak niet de plek om ideeën te bespreken die een veel bredere reikwijdte hebben dan de eigen afdeling. Medewerkers kunnen ideeën hebben die mogelijk profijtelijk zijn voor een andere afdeling, de gehele gemeentelijke organisatie of de stad of dorp. Dan is een ander kanaal een betere weg om het idee in te dienen.
2. Ideeën zijn vluchtig. Voor we het weten zijn we het goede idee door de drukte in het werk, al weer kwijt. Daarom is het belangrijk ieder persoon in de organisatie de mogelijkheid te bieden snel een idee in te kunnen dienen.

Gemeenten die medewerkers geen andere weg voor hun ideeën aanbieden dan bespreking in het eigen team, kunnen daarom veel kansen missen. Mensen houden dan sommige ideeën voor zich of voelen zich niet uitgedaagd om breder dan de eigen afdeling te denken over vernieuwing of verbeteringen.

De 3 fasen van ideeënmanagement

Wanneer het management een gemeentebreed systeem voor ideeënmanagement wil opzetten dan is de eerste belangrijke taak het formeren van een team dat het systeem gaat implementeren. Het is belangrijk dit 'ideeënmanagement team' divers samen te stellen om voldoende kennisdeling en kruisbestuiving te waarborgen. Het is een groep mensen die voor de organisatie het aanspreekpunt gaat vormen voor zaken rond het stromen van ideeën in de organisatie.

Het te implementeren systeem van ideeënmanagement kent drie fasen: een in-, door- en uitstroomb fase. We gaan kort in op de belangrijkste activiteiten in elk van de drie fasen.



Fase 1: De instroom

In deze fase is de kernactiviteit het scheppen van de condities om ideeën te kunnen aantrekken en te vangen. Een van de belangrijke activiteiten daarvoor is het communiceren van het belang ervan. Het systeem zelf kan nog zo mooi zijn, wanneer medewerkers niet gemotiveerd zijn bij te dragen, zal het niet van de grond komen. Vooral bij gemeentebrede systemen is de kans groot dat men het systeem als onpersoonlijk gaat ervaren. Om die reden is de traditionele ideeënbus vaak niet succesvol geweest. Het is daarom belangrijk om met een gerichte communicatie de volgende zaken aandacht te geven:

1. Het belang van een stroom van ideeën is een zaak van directiebelang. Het heeft alles te maken met het wel of niet bereiken van de gemeentelijke doelen. Het systeem is beslist geen 'speeltje' van een stafafdeling. Dus een lid van de directie is ook de aangewezen persoon geregeld de resultaten van ideeënmanagement onder de aandacht te brengen van het gehele personeel en iedereen opnieuw te motiveren met ideeën te komen. Zoals eerder gezegd is het dan belangrijk dat iedereen zich uitgenodigd voelt om ideeën in te dienen.
2. Wat gebeurt er met een idee nadat het idee is ingediend. Wat zijn de fases? Hoe lang duurt het voordat een indiener wat krijgt te horen over het idee. Wat zijn de criteria voor selectie? Is er een beloning aan goede ideeën gekoppeld?
3. Zijn alle soorten ideeën welkom of heeft men ervoor gekozen om gerichte thema's te bepalen waar men ideeën over kunnen indienen? (Het voordeel is dat men ideeën op die terreinen krijgt, waar ook behoefte aan is. Het nadeel is dat medewerkers met goede ideeën op andere vlakken hun ei niet kwijt kunnen. Daarom gebruiken sommige organisaties beide methodieken naast elkaar.)

Als middel om ideeën te vangen, gebruiken of ontwikkelen diverse gemeenten, zoals Dordrecht, Zwolle en Rotterdam een website op intranet met daarop vaak een elektronisch formulier waarop het idee kan worden omschreven. In sommige organisaties krijgen alle indieners van een idee, binnen een aantal dagen, een klein presentje als teken van waardering dat ze met een idee zijn gekomen.

Echter, dit is dan nog alleen het systeem. In essentie is zo'n intranet-toepassing niet meer dan een elektronische upgradering van de bekende ideeënbus. Het geeft nog geen enkele garantie dat mensen ook gemotiveerd zijn om werkelijk na te denken over verbeteringen en vernieuwingen. Vandaar dat diverse gemeenten ook, zoals op verschillende plaatsen in dit boek beschreven, programma's hebben om mensen te motiveren en ideeën te stimuleren.

Ideeënmanagement bij de Belastingdienst

De Belastingdienst heeft sinds 2002 ideeënmanagement ingevoerd, waarbij medewerkers op een intranetsite hun ideeën kunnen indienen. Na indiening van het idee volgt men een nauwgezette procedure voor verdere afhandeling van het idee. Na jaren ervaring met deze vorm van ideeënmanagement zien zij de volgende voordelen van zo'n organisatiebreed systeem:

- De kloof tussen werkvloer en management is verkleind.
- De werknemer heeft een platform (één loket) waar hij /zij met impulsen, signalen en ideeën terecht kan.
- Je maakt gebruik van de kracht van je organisatie (de mensen die het werk doen).
- De werkvloer voelt zich (mits er een vlotte en onderbouwde afhandeling is) serieus genomen.
- Er is de mogelijkheid de werkvloer gericht naar input te vragen;
- De werkvloer wordt betrokken.
- Het is goed voor het imago en uitstraling van de dienst (duidelijk voorbeeld dat de overheid innovatie stimuleert).
- Het management weet wat er op de werkvloer speelt en kan sneller inspelen op de actualiteit.
- Het wiel wordt binnen de organisatie niet opnieuw uitgevonden door de kennisdeling die het systeem mogelijk maakt.

Diverse gemeenten zijn reeds op bezoek geweest bij de Belastingdienst om te leren van hun ervaringen en hun systematiek. Het systeem is uitgebreid beschreven in het boek van Inaxis: Ideeënmanagement, gebruik ideeën, motiveer mensen. (Zie ook de literatuurlijst.)

De Belastingdienst heeft de intentie hun beproefde IT-infrastructuur achter het ideeënmanagement beschikbaar te stellen voor andere overheidsorganisaties. Voor meer informatie: Ideeenmanagement_Postbus@belastingdienst.nl

Fase 2: De doorstroom

De uitdaging hier is een effectieve inrichting van het proces om ideeën te selecteren, te beheren en de beste ideeën verder te brengen. Voor de selectie van ideeën kan een vast of, afhankelijk van het onderwerp, een van samenstelling wisselend team zorgdragen.

De keuze van selectiecriteria is vanzelfsprekend cruciaal. De gemeente Dordrecht heeft sinds 2005 ideeënmanagement. Via een webformulier kunnen medewerkers ideeën indienen. Als criteria om goede ideeën te herkennen gebruiken ze volgende criteria:

- Levert het idee een aanzienlijke verbetering in onze resultaten?
- Levert het idee een aanzienlijke kostenbesparing op?
- Is het idee vernieuwend?
- Is het idee realistisch en politiek haalbaar?
- Hoeveel moeite kost het om het idee in te voeren?

Herken de essentie van ideeën

Wanneer we een idee beoordelen is het goed om onderscheid te maken tussen de essentie van een idee en de praktische uitvoerbaarheid. Vaak worden ideeën afgekeurd omdat de praktische uitvoerbaarheid gering is, terwijl het in essentie goede ideeën zijn. Stel dat een medewerker met het idee komt om het wildplakken van aanplakbiljetten in de stad tegen te gaan. Hij stelt voor om, na signalering van zo'n biljet, de naam van het bedrijf dat de reclame maakt over te plakken met een etiket waarop staat: 'wildplakken mag niet'. Het idee wordt afgekeurd omdat het ideeëncommissie vindt dat het veel te veel werk kost en niet voorkomt dat elders weer wordt wildgeplakt. Echter, het idee mag dan wel moeilijk uitvoerbaar zijn, de essentie is: benadeel niet de moeilijk te pakken wildplakker, maar tref de opdrachtgever. En vanuit die essentie zijn andere, wel effectieve, maatregelen te bedenken. Zo is het idee in Amsterdam gelanceerd en gerealiseerd om in Amsterdam Zeeburg voortaan niet meer de wildplakker te bekeuren maar de opdrachtgever een dwangsom van € 200 per opgeplakt affiche op te leggen vermeerderd met de schoonmaakkosten. Het wildplakken is ten gevolge van dat idee met 75% afgenomen!

Uiteindelijk zal een percentage van de ideeën het, ondanks de basiscriteria, toch niet halen. Dat is nu eenmaal de werking van een ideeënproces. Een bedrijf in de chemische sector heeft een keer berekend, dat er gemiddeld 3.000 ideeën nodig waren om 1 idee te krijgen dat werkelijk waarde had voor de klant. We hebben dus heel veel ideeën nodig om de kans te vergroten dat er parels tussen zitten.

Bewaar de afgekeurde ideeën

Beheer de afgekeurde ideeën in een database, hoe onbruikbaar ze momenteel ook mogen zijn. Een idee dat nu weinig waarde toont kan immers over een aantal jaren, bij veranderende omstandigheden, of in combinatie met een ander idee juist heel waardevol blijken te zijn. Het is daarom na een bepaalde tijd goed om oude ideeën weer eens te recyclen en opnieuw te beoordelen. Dit geeft bovendien een (troostend) signaal aan medewerkers die wellicht voor de vierde keer een idee zonder succes hebben ingediend: we nemen alle ideeën serieus en bekijken de ideeën later nog eens opnieuw. Stel ook de database met (gecategoriseerde) afgekeurde voorstellen, ter beschikking van leidinggevenden in de organisatie. Het kan een geweldige inspiratiebron zijn. Het zien van ideeën leidt vaak tot nieuwe gedachten.

Daarnaast hebben sommige suggesties, die bijvoorbeeld een hoge impact hebben maar niet snel genoeg zijn te realiseren, meer incubatietijd nodig. Dat kan bijvoorbeeld door de idee-indiener te vragen het eigen idee nog eens te bekijken en te zoeken naar wegen om het sneller te kunnen realiseren.

Het bewaren van ideeën

De gemeenten Zwolle en Dordrecht willen binnenkort het ideeënmanagement gezamenlijk uitvoeren, waarbij men graag ook andere gemeenten erbij betreft. Hun idee is om een ICT-applicatie (een website met een onderliggende database) te lanceren waarmee medewerkers van de deelnemende gemeenten hun ideeën op eenvoudige en gebruiksvriendelijke wijze kunnen indienen.

Deze ideeën worden vervolgens door de ideeënmanagers van de betreffende gemeente beoordeeld en uitgevoerd óf afgewezen. De ingediende ideeën kunnen door deelnemers worden geraadpleegd en inspireren wellicht weer tot nieuwe ideeën. Voorts wordt het dan mogelijk om ideeën van de deelnemende gemeenten te kunnen raadplegen en uit te wisselen. Autorisatieniveaus (wie mag wat zien en/of bewerken) zorgen er dan voor dat er selectieve toegang is tot de database. Wat het systeem niet biedt is het implementatietraject van ideeënmanagement in de organisatie van de deelnemers. Hoe men met het aanbod aan ideeën en dergelijke omgaat beslissen de deelnemers zelf. Voor meer informatie over mogelijke deelname van de eigen gemeente: H.Kromkamp@dordrecht.nl

Fase 3: De uitstroom

Het waarderen van ideeën

In deze uitstroomfase is bekend welke ideeën implementeerbaar zijn. De eerste taak is dan het waarderen van de ideeënindieners, een van de meest cruciale taken in het ideeënmanagement.

Met een gerichte, liefst publieke waardering, geeft men aan: 'Dit is het gedrag, de betrokkenheid die we nodig hebben.' Men belooft een medewerker of team om het idee, maar in essentie willen we immers het gedrag aanmoedigen dat tot het idee heeft geleid. Dat is het creatieve gedrag van de indiener dat tot het idee heeft geleid. Echter, wanneer leidinggevend een rol hebben gespeeld in het ondersteunen van een winnend idee, is het zaak hen ook hiervoor publiekelijk te waarderen.

De gemeente Amsterdam organiseert jaarlijks de 'Slimmer Werken'-verkiezing om uiting te geven aan de ideeën en de bedenkers van de initiatieven in het zonnetje te zetten. De winnaar van de 'Slimmer Werken' verkiezing krijgt van P&O een opleidingsbudget van € 2.500. Ook andere gemeenten, zoals Zwolle en Dordrecht kennen zulke publieke uitreikingen van ideeënprijzen.

In sommige organisaties, zoals bij de politie, ontvangt de winnaar of het winnende team van de Politie Innovatieprijs een flink bedrag om het idee ook werkelijk te realiseren. Bij de Belastingdienst ontvangt de idee-indiener, wiens idee goed en toepasbaar is, een persoonlijke bedankbrief, de mogelijkheid betrokken te worden bij de implementatie van het idee en een bescheiden materiële beloning: een waardebon naar keuze van € 50.

Het is ook niet verstandig hoge materiële bedragen aan personen zelf te geven. Het risico is dat medewerkers het om die beloning gaan doen en daarom niet, of minder, bereid zijn kennis te delen. Voorts is het vaak ook niet helemaal duidelijk hoe een idee in een organisatie precies is ontstaan. Een ideeënindieners heeft wellicht aan andere mensen het idee eerst voorgelegd en die zijn met aanbevelingen gekomen om het idee verder te polijsten. Het geven van een substantiële financiële beloning aan die ene persoon is dan onterecht. En soms kan een idee, zonder dat de ideeënindieners of beoordelingscommissie dat weet, ook al eerder elders in de organisatie, in een andere variant, zijn ontstaan, maar nooit naar voren gebracht. Het geven van alleen waardering en een geldelijke beloning aan de ideeënindieners kan dan tot spanningen leiden. (Zie verder advies 18: Maak creatieve successen zichtbaar en beloon ze.)

Het bewerken en realiseren van ideeën

Een volgende taak is de verdere bewerking van de ideeën die in het selectieproces zijn goedgekeurd. Wanneer het in deze fase niet goed of te traag gaat, is dat niet alleen jammer van de gemiste kans. Het is ook frustrerend voor de bedenkers van ideeën. De perceptie kan zijn: 'Men vraagt ons om ideeën, we komen er mee, maar uiteindelijk doet men weinig met de goede ideeën. Waarom zouden we eigenlijk nog bijdragen?' Zo'n negatieve blik van sommigen kan een olievlekwerking krijgen en uiteindelijk het innovatief klimaat in een organisatie ongunstig beïnvloeden.

Organisaties in de marktsector waar goede ideeën een zaak zijn van wél of niet overleven, zijn daarom zeer gespitst op een snelle implementatie van goede ideeën en het permanent motiveren van (potentiële) ideeëngevers. Ook gemeenten kunnen van zulke organisaties leren. Zo heeft bijvoorbeeld

een organisatie als Shell een methodiek ontwikkeld, genaamd GameChanger, om snel goede ideeën te kunnen uitvoeren.

GameChanger

Bij de GameChanger procedure van Shell komt na indienen van het idee, het GameChanger team tot een eerste snelle beoordeling. Wanneer het idee aan de criteria voldoet koppelt men een GameChanger als sponsor aan het idee, die contact opneemt met de indiener om het idee door te spreken. Daarna zoekt men een persoon die het idee gaat trekken (de 'Champion'). Samen met de Champion wordt het idee verder uitgewerkt en men presenteert dan een formeel voorstel voor een panel, dat toezegt binnen 24 tot 48 uur te reageren met een beslissing. Bij een positief besluit kan het idee worden uitgevoerd.

Sommige kleine ideeën in de gemeente zijn direct te realiseren. Andere ideeën, zoals bijvoorbeeld een idee om een proces of werkwijze grondig te veranderen vragen vaak om een verdere verrijking. Vragen die daarbij spelen kunnen zijn:

- Hebben we eerder getracht soortgelijke ideeën te implementeren?
- Wat hebben we daarvan geleerd?
- Wat is het (politieke of andere) risico wanneer we het idee implementeren?
- Wie zouden gekant kunnen zijn tegen de uitvoering van dit idee?
- Wat zouden hun motieven kunnen zijn?
- Wat is bij de uitwerking nodig aan budget?
- Wat is bij de uitwerking nodig aan aanvullende kennis en ondersteunende expertise en menskracht?
- Wat is bij de uitwerking nodig aan andere resources?
- Wanneer verwachten we mogelijke opbrengsten van dit idee?
- Wat zijn deadlines en mijlpalen als we dit idee gaan uitvoeren?
- Wie in de directie zou sponsor van dit idee kunnen en willen zijn?

- Wie zouden er nog meer belang bij kunnen hebben wanneer we dit idee uitvoeren?
- Zouden we ook hun steun of betrokkenheid kunnen arrangeren?
- Wat is een realistische planning voor de verdere fasen in de uitvoering van het idee?
- Zijn er nog andere toepassingsmogelijkheden voor dit idee dan waar we momenteel aan denken?

Voor de verrijking van zulke ideeën kunnen we het beste gebruik maken van een apart team, een kansteam (zie advies 12: Verrijk en realiseer ideeën met kansteams). Dat is een divers samengestelde groep die gedurende een bepaalde tijd geconcentreerd werkt aan het idee. Eventueel is het team ook in te zetten om het idee te realiseren, wanneer het beter is om dat niet op een afdeling zelf te laten plaatsvinden.

De evaluatie

Wanneer het systeem een bepaalde tijd in werking is, is het raadzaam te komen tot een evaluatie. Aandachtpunten zijn dan:

- Hoe veel ideeën zijn ingediend?
- Welk percentage daarvan is door het selectieproces gekomen?
- Is dit cijfer bevredigend?
- Welk percentage van de medewerkers heeft een idee ingediend?
- Welk percentage heeft meerdere ideeën ingediend. Is iets te zeggen over het profiel van de meervoudige indiener?
- Zijn de selectiecriteria effectief?
- Zijn de voorgenomen doorlooptijden gehaald. Zo nee, waar lagen de vertragende factoren?
- Heeft het management voldoende steun gegeven aan het proces?
- Is het goed gegaan met de eventuele beloningen van ideeën?
- Hoe effectief is het communicatieprogramma geweest?
- Wordt de database voor afgekeurde ideeën geraadpleegd?

Op basis van de antwoorden kan een actieplan worden gemaakt voor verdere verbetering van het systeem.

TIP

Breng een proces op gang waarbij in de eerste fase van het polijsten van het idee, mensen in de organisatie virtueel kunnen discussiëren over het idee. Bijvoorbeeld over het bedenken van varianten en toepassingen. Dus een soort ideeënweblog (blog).



Verrijk en realiseer
ideeën met kansteams

Bij het verder verrijken en realiseren van de geselecteerde en meest kansrijke ideeën, moeten zware procedures worden vermeden. Juist binnen een gemeente zijn er toch al veel regels en procedures. Het zoeken is daarom naar mogelijkheden om enthousiaste en competente mensen aan de realisatie van ideeën te zetten en ze vooral hun enthousiasme te laten houden. Een mogelijkheid daartoe is de formering van kansteams die gedurende een bepaalde tijd geconcentreerd werken aan het idee.

De samenstelling van het kansteam

(In advies 11 is aangegeven welke vragen een kansteam zich kan stellen voor de verdere bewerking van een idee.)

In het kansteam horen in ieder geval een of meerdere personen van de afdeling te zitten die het idee gaan gebruiken. Om hun kennis én om te voorkomen dat er later een 'niet hier uitgevonden' houding ontstaat. Daarnaast is het een krachtige vorm van waardering en gebruik van kennis, wanneer ook de indiener van het idee in plaatsneemt. Het is belangrijk een kansteam divers samen te stellen. Voeg dus ook een of meerdere personen bij het kansteam die relatief weinig ervaring hebben met de aard van het idee. Hun blik kan zeer verfrissend zijn. Het kansteam presenteert haar bevindingen, conclusies of resultaten aan het management. Wanneer medewerkers naast hun reguliere werk ook lid zijn van een kansteam werkt dit ervaringsverbredend en stimulerend. Ze ervaren wellicht dat er een avontuurlijker sfeer heerst binnen het kansteam dan in het reguliere werk. Wanneer in een gemeente permanent kansteams aan de slag zijn, krijgen steeds meer ambtenaren de gelegenheid om deel uit te maken van zo'n kansgerichte groep. Dit zal een positieve uitstraling hebben op de cultuur in de gemeente.

De inzet van kansteams

In de gemeente Enschede zijn kansteams aan het werk die tot doel hebben ideeën ook feitelijk om te zetten in innovaties. Zo is er ook een kansteam dat is samengesteld uit jong Enschede, een gezelschap van jonge medewerkers die zich hebben georganiseerd.

In Dordrecht hebben zich zogenaamde impulsteams gevormd bestaande uit ondernemende burgers uit de stad en ambtenaren van de gemeente Dordrecht. Op elk van de 4 volgende gebieden ontwikkelt een apart impulsteam economische kansen: Water & Maritiem, Kennis & Innovatie, Zorg & Welzijn en Cultuur & Binnenstad. Elk impulsteam heeft inmiddels voorstellen ontwikkeld waarvan enkele reeds in de implementatiefase zijn beland.

In de gemeente De Ronde Venen opereren kansteams, geformeerd vanuit het eigen personeel, die op een aantal beleidsvelden gesprekken voeren met afdelingen over de processen. Men werkt daarbij inwonergericht, is gericht op de verbetering van doorlooptijden en vereenvoudiging van procedures. Aan de hand van een gestructureerde methode verkrijgen zij met de proceseigenaar snel en goed zicht in werkprocessen en ontstaan er ideeën om de processen te verbeteren. Vervolgens wordt samen met de afdeling en het kansteam een verbeterplan opgesteld. Dat plan is niet vrijblijvend. De proceseigenaar wordt geacht de verbeteringen ook uit te voeren en de uitrol daarvan wordt ook gemonitord.

Bij het formeren van kansteams is het volgende aan te bevelen:

- Formeer een kansteam met maximaal 6 personen. Het team kan er altijd tijdelijke expertise bij halen. Wanneer je de groep klein houdt, vergroot je de kans dat ook alle teamleden intens betrokken blijven en zich eigenaar voelen van het idee. Alle teamleden moeten het gevoel hebben dat het idee hun 'kindje' is. Betrek zo mogelijk de oorspronkelijke bedenker van het idee als adviseur of zelfs als lid van het kansteam.
- Bij het formeren van een kansteam is het belangrijk dat u die mensen erin vraagt die met elkaar voldoende diversiteit vormen. In sommige teams zijn er mensen die elkaar al lang kennen, zich saamhorig voelen en weinig discussie met elkaar hebben. Die situatie moeten we beslist vermijden in een kansteam.

Daar moet we juist een menselijke chemie nastreven waar verschil van mening, inzicht en visie geregeld voorkomen. Dat vergt teamleden met een diversiteit naar functies, ervaring en vooral naar wijze van denken. Zet niet alleen mensen in het team die analytisch en in processtapjes willen denken en handelen. Ook een team met alleen mensen die steeds weer een ander invalshoek kiezen of

die alles vanuit het geheel willen overzien, werkt niet optimaal voor dit doel. Overlaad het team overigens ook weer niet met een te grote diversiteit. Uit onderzoek blijkt dat er dan inderdaad veel ideeën op tafel komen, maar in de fase van het vinden van oplossingen kan men juist te veel tijd aan discussie verliezen door de overvloed aan ideeën en informatie.¹

- Voorts hebben we een team nodig waarbij de teamleden openstaan voor ieders kennis en ideeën. Een team waarin een of meer leden op basis van hun grote ervaring of deskundigheid met de materie al snel een dominante rol innemen, zal de creativiteit en spontaniteit van andere blokkeren.
- Zorg ervoor dat het kansteam een sponsor heeft op directie-niveau. Zeker wanneer het gaat om grotere kansrijke ideeën waar weerstand bij te verwachten is. Dat geeft het team een gevoel met voor de organisatie belangrijke zaken bezig te zijn. Voorts biedt de beschermende hand van een directielid een steun wanneer directe leidinggevenden van de teamleden bezwaar gaan maken tegen de tijdsinvestering. Een goede sponsor zorgt ervoor dat het team voldoende ondersteuning en ruimte ervaart voor hun intern ondernemerschap.
- Wanneer meerdere kansteams aan het werk zijn, zorg dan voor een optimale kennisdeling tussen deze teams. Laat ze aan elkaar over hun voortgang presenteren, de fouten delen en ook de kleine voortgangssuccessen vieren. Wanneer meerdere teams aan het werk zijn is het aan te bevelen een coördinator aan te stellen die hiervoor zorgdraagt.

- Soms hebben deze teams, vooral in de eerste fasen, coaching nodig. Een goede coach is een coach die vooral vragen aan het team stelt, die hen aanzet tot een nieuw kansrijk perspectief.
- Het kansteam werkt onder tijdsdruk, met beperkte middelen en duidelijke deadlines. Die condities brengt een creatieve spanning in het project wat de deelnemers alert en creatief maakt.
- Wees tolerant in het geval van falen. Vernieuwen brengt altijd risico's met zich mee. Wanneer een team, ondanks de volle inzet er niet in slaagt er een succes van te maken, dan genereert dit proces waardevolle feedback. Het mislukken is een noodzakelijke stap op weg naar succes. Er is geen sprake van verlies, maar winst in het leren. Als dit het perspectief is zullen teamleden zich ten volle inzetten, maar in een ontspannen en veilige atmosfeer.
- Zorg ervoor dat er ruim voldoende erkenning en waardering is voor de deelname en de prestaties van het kansteam. Beloon het team en niet de individuele personen. Het is immers niet te zeggen wie precies op welk moment het meest heeft bijgedragen.

TIP

Met het formeren van kansteams waarborgen we dat in ieder geval een aantal mensen in de organisatie, ondanks alle drukte, hun creativiteit inzetten voor innovatiegerichte taken. Zorg ervoor dat bij de eerste ronde van kansteams die aan het werk zijn, breed in de organisatie bekend is wat de behaalde successen zijn. Zorg ook voor een goed systeem voor de monitoring van kansteams, zodat u leert van zowel de kansteams die succes hebben, als van de teams die er niet in slagen hun doelen te bereiken.

¹ Rajesh Seti, Daniel C. Smith en C. Whan Park: 'How to Kill a Team's Creativity', Harvard Business Review, augustus 2002



Formeer een
katalysatorgroep

Gemeenten vinden innovatie en het gebruik van de ideeën en kennis belangrijk. Echter, je kunt iets belangrijk vinden, maar maak je het daarmee ook urgent? De kans is namelijk groot dat iedereen het belangrijk vindt, maar dat slechts weinigen de tijd vinden om er ook echt aandacht aan te besteden.

Daarom is het belangrijk dat enkele mensen in de organisatie gedurende een bepaalde tijd de verantwoordelijkheid krijgen om het innovatieproces aan te jagen en te bewaken. Het gaat dan niet om een soort creatieve groep die zelf de innovatieve ideeën in de organisatie verzint. Zulke groepen kunnen het ongewenste effect bij anderen hebben: 'Wij hoeven zelf niet meer met ideeën te komen, zij zijn toch de creatievelingen, dat doen zij wel.' In dit geval gaat het echter om een groep die de taak heeft om aan te moedigen, verbindingen te leggen, innovatie-initiatieven te verzinnen en de voortgang te bewaken. Een organisatie kan met zo'n toegewijde groep voor een katalysatoreffect zorgen.

Voorbeelden van een katalysatorgroep

Bij de gemeente Zwolle komt zo'n katalysatorgroep elke zes tot acht weken bij elkaar. Het is een groep van enthousiaste medewerkers, die verschillende Zwolse initiatieven op het gebied van innovatie heeft uitgedacht.

In de gemeente Hoorn is een apart team geformeerd om creativiteit en innovatie binnen de organisatie te bevorderen. De opdrachtformulering vanuit de directie luidt: de directie streeft naar een actieve bijdrage van medewerkers in een proces van permanente verbetering in resultaten, werkprocessen, efficiency en kwaliteit. De opdracht voor de werkgroep is dit streven uit te werken naar kansrijk management van creativiteit in de organisatie en dit proces te katalyseren.

In de gemeente Enschede is een kennis- en innovatieteam binnen de concernstaf geformeerd, die structureel vanuit de concernrollen (strategie, coördineren, control) aandacht geeft aan innovatie in al zijn facetten (strategisch/beleidsmatig, HRM, bedrijfseconomisch) door aan te jagen,

te stimuleren en samenhang aan te brengen. Een belangrijk (daarvan afgeleid) doel is het vergroten van de innovatiekracht van de organisatie en mensen.

Binnen de gemeente Woensdrecht is in 2006 een innovatieteam geformeerd met het doel de bedrijfsvoering te innoveren. Het team streeft er onder meer naar het innovatieklimaat sterker te richten op vernieuwing, verbetering en van elkaar leren. Om de kennis en creativiteit van medewerkers goed beschikbaar te maken voor de gehele organisatie heeft het team onder meer ideeënmanagement ingevoerd. Het werk van het innovatieteam en de ingediende ideeën maakt men zichtbaar via een eigen site op het intranet. Deze website is toegankelijk voor iedere medewerker zodat op die wijze de kennis optimaal wordt verspreid in de organisatie.

Wanneer u in de gemeente een innovatie-katalysatorgroep vormt is het volgende belangrijk:

- Stel het team divers samen. Dus niet alleen de mensen van P&O, maar een mix van disciplines, van leidinggevend en medewerkers, van mensen die al lang bij de gemeente werken en nieuwe medewerkers.
- Maak het team niet te groot. Aanvullende expertise en inzichten zijn altijd nog te verkrijgen.
- Nodig ook regelmatig burgers uit bij de bijeenkomsten van de groep. Zij zijn immers de groep voor wie uiteindelijk alle activiteiten worden verricht
- Communiceer zeer regelmatig wat de groep doet. Eventueel kan de groep een eigen intranetsite hebben waarop zij haar activiteiten en resultaten vermeldt en ook reacties van medewerkers kan vernemen.
- Zoals gezegd: zorg ervoor dat in de communicatie over deze groep aan medewerkers duidelijk is. Dat dit niet de groep is die de slimme ideeën voor de gemeente gaat bedenken. Deze groep wil alleen de voorwaarden (versneld) scheppen om kennis- en ideeënstromen in de organisatie op gang te brengen en te richten op het bereiken van doelen.

TIP

Vraag de katalysatorgroep op bezoek te gaan bij teams, binnen en buiten de gemeentelijke sector, die ook innovatie katalyseren. De opdracht is: breng tenminste 5 ideeën mee terug waar onze organisatie voordeel mee kan doen. Vraag de groep hun mee-gebrachte ideeën te presenteren aan het management.



**Benut de (verborgen)
kennis van medewerkers**

Kennis is een van de belangrijkste 'productiefactoren' van de gemeente. Verschillende gemeenten maken slim gebruik van de kennis en ervaring van hun medewerkers. Hier volgen een aantal inspirerende voorbeelden.

Eigen medewerkers als trainers in projectmatig werken

De gemeente Maarssen organiseert sinds september 2005 voor haar 200 ambtenaren een basiscursus projectmatig werken. Het bijzondere ervan is dat deze cursus geheel door eigen medewerkers wordt gegeven. Drie personen hebben extern een opleiding gevolgd in projectmatig werken en zij dragen hun kennis over aan de gemeente. Om dat goed te kunnen doen heeft men voorts een cursus didactische vaardigheden gevolgd. Het initiatief, dat onder leiding van de gemeentesecretaris is opgestart, is een groot succes. Reeds 70 van de 200 personeelsleden van de gemeente hebben deze cursus achter de rug. Men merkt de volgende positieve effecten op wanneer cursussen door eigen mensen worden gegeven in plaats van door externe opleidingsinstanties:

- De deelnemers aan de cursussen tonen een grotere betrokkenheid, omdat het een eigen collega is die voor de groep staat en geen externe trainer. 'Men wil ook iets teruggeven en doet dat door het tonen van betrokkenheid', geeft een van de trainers aan.
- In de periode na de training loopt men gemakkelijk even binnen voor een advies, want het is een collega. Dus de nazorg is gemakkelijker dan bij een externe trainer.

Het is de intentie van de gemeente om een bredere interne pool van trainers te vormen.

Professional Organizing in Soest

Saskia Eikelenboom, medewerker bij de gemeente Soest heeft aan P&O de wens te kennen gegeven zich te scholen tot professional organizer. Ze heeft in het kader van haar loopbaanplanning die kans gekregen en heeft een opleiding daartoe gevolgd. Inmiddels geeft Saskia zelf adviezen aan de medewerkers van de gemeente. Een professional organizer ondersteunt mensen om meer orde en rust in de werkomgeving te scheppen waardoor al na twee tot zes weken een tijdbesparing van twee tot vijf uur per week is te realiseren.

De professional organizer adviseert bij het praktisch inrichten van werkruimtes, het efficiënt indelen van de beschikbare tijd en het optimaal benutten van de energie. Dat heeft op het niveau van de persoon voordelen (afname ziekteverzuim, deadlines worden niet overschreden, hogere service-niveau naar klanten). Echter ook op het niveau van de organisatie zijn er resultaten zoals kortere doorlooptijden en effectiever gebruik van informatie-systemen. Het project is een groot succes. Er bleek een grote behoefte te bestaan binnen de gemeente Soest aan de diensten van de professional organizer. Inmiddels heeft al 20% van de 275 ambtenaren een cursus professional organizing gevolgd.

Het voorbeeld van Saskia Eikelenboom, waar de gemeente ook een prijs van het A+O fonds Gemeenten voor heeft ontvangen, heeft binnen de gemeente een impuls gegeven. Men is, via bijvoorbeeld belangstellingsregistratie, nog scherper gaan letten op (eventueel nog niet gekende) competenties van medewerkers die breed inzetbaar zijn binnen de gemeente en een innovatieve kracht in zich hebben. Naar aanleiding hiervan is ook een advertentiecampagne gestart, 'Durf en Drive', om ondernemende kandidaten te werven voor Soest.

Haags ID

In de gemeente Den Haag heeft zich een groep medewerkers gevormd tot Haags ID. Zij hebben geleerd om sessies te begeleiden waarin creatieve processen moeten plaatsvinden. Haags ID helpt bij:

- Het bedenken van een nieuwe aanpak voor een probleem of vraagstuk.
- Het verbeteren van een product of dienst.
- Het bedenken en ontwikkelen van nieuwe producten / diensten.

Haags ID valt niet onder het officiële cursusaanbod van de gemeente. Het is een eigen initiatief van een paar enthousiaste medewerkers die sinds 2002 een groep vormen die geleidelijk is gegroeid tot 54 begeleiders in 2007. Haags ID krijgt een bescheiden financiële ondersteuning voor aanschaf van materiaal en dergelijke. De facilitators krijgen niet betaald en de diensten van

Haags ID worden ook niet doorberekend aan de opdrachtgever. De opdrachtgever zorgt zelf voor een locatie en het benodigde materiaal. Er is voor creatieve sessies een speciaal ingerichte ruimte beschikbaar.

Als deelnemer aan Haags ID krijgt men een cursus 'faciliteren van creatieve processen' van 3 dagen. Dat is goed voor de eigen persoonlijke ontwikkeling. Als tegenprestatie is er de afspraak dat een deelnemer aan de Haags ID-cursus minimaal twee maal per jaar een (creatieve) sessie faciliteert bij een andere dan de eigen afdeling of dienst. Haags ID wil zo ook iets voor alle gemeentelijke diensten betekenen. Haags ID heeft een eigen site op het intranet. Verder zijn er visitekaartjes om in de gemeente te verspreiden. Inmiddels is er een flinke database van uitgevoerde projecten. Bij elk project is naast basisgegevens (opdrachtgever, trainers, doel sessie, aantal deelnemers etcetera) ook vermeld wat de stappen waren in de aanpak van de begeleiding en wat het resultaat is. Hierdoor kunnen begeleiders gemakkelijk kennisnemen van de aanpak van andere collega's.

De managementpool van de gemeente Apeldoorn

De gemeente Apeldoorn heeft uit eigen gelederen een managementpool gevormd die adviseert, projectmanagement uitvoert en interim-functies vervult. Een belangrijke reden voor oprichting van de pool is de besparing op externe advieskosten. Interne medewerkers zijn goedkoper, sneller en gemakkelijker inzetbaar.

Een tweede reden was dat de managementpool een voorbeeld moest zijn van ondernemender, bedrijfsmatiger en resultaatgerichter werken. De managementpool is in eerste instantie bedoeld voor de gemeente Apeldoorn zelf. De medewerker van de managementpool moet echter ook een externe blik houden en een brede ervaring opdoen. Het streven is daarom om voor 25% te werken voor andere opdrachtgevers, zoals de omliggende gemeenten. De managementpool heeft uitdrukkelijk geen mobiliteitsdoelstelling. Het is dus niet bedoeld als opvang voor overtollige managers of professionals. Voorts is er ook geen gedwongen winkelnering. Afdelingen binnen Apeldoorn staat het vrij om toch voor externe adviseurs te kiezen. Elke medewerker van

de management pool is zelf verantwoordelijk voor de eigen declarabele uren. Op deze wijze behoudt en benut de gemeente Apeldoorn de kennis die bij de eigen medewerkers aanwezig is. Andere gemeenten die ook interimpools hebben zijn onder meer Amsterdam, Rotterdam (Bureau Rotterdam Interim Management (BRIM) en Delft (Delft Interim Management).

TIP

Een manager van een lokale Rabobank organiseerde iedere twee maanden, op de vrijdagmiddag, een kringgesprek met medewerkers. Ieder die dat wilde kon iets vertellen over wat hij of zij in de privésfeer had gedaan of meegemaakt én leuk vond om aan collega's te vertellen. Deze eenvoudige maatregel leidde ertoe dat medewerkers elkaar beter leerden kennen omdat men vertelde over passies, hobby's en andere activiteiten. Teamgenoten en leidinggevendenden kregen hiermee ook inzicht in wat collega's voor kwaliteiten hadden die ze momenteel in hun werk niet (konden) inzetten. Zou zo'n periodiek gesprek een idee zijn voor uw eigen gemeente?



Stimuleer
kennisdeling

Innovatie steunt op drie belangrijke pijlers: creativiteit, commitment en kennis. Zonder creativiteit ontstaan niet de ideeën die men nodig heeft om te kunnen innoveren. Zonder betrokkenheid willen werknemers niet meedenken met de organisatie en met nieuwe ideeën komen. Echter de betrokkenheid en de creativiteit kunnen nog zo hoog zijn, als het aan kennis ontbreekt zal het innovatieproces niet van de grond komen.

Het delen en uitwisselen van kennis

Het innovatieproces is te versnellen door mensen met elkaar te laten delen. De eigenschap van kennisdeling is dat ieders kennis ermee toeneemt. Wanneer twee mensen een taart delen heeft elk daarna nog maar een halve taart. Als twee mensen kennis of ideeën met elkaar delen, heeft elk daarna naast de eigen kennis en ideeën, ook die van de ander. Daarin schuilt de kracht van kennisdeling. Hieronder volgen een aantal markante initiatieven om kennis te delen.

Elke ambtenaar een eigen website

De gemeente Den Haag heeft in 2001 de ambitie uitgesproken om de meest klantgerichte gemeente te zijn. Een benchmarkonderzoek uit 2006 onder 15 vergelijkbare gemeenten met meer dan 100.000 inwoners toonde aan dat zij deze ambitie ook heeft weten te realiseren. De intentie is echter om de dienstverlening aan de burger nog verder verbeteren. Daar hoort bij dat er in de gemeente optimale kennisdeling is. Het mag immers niet zo zijn dat een gemeente duur kennis inkoopt die echter ook elders in de gemeente te vinden is of dat in een afdeling veel energie wordt gestoken in oplossingen die elders in de gemeente allang zijn bedacht. Het wiel wordt dan voor de zoveelste keer uitgevonden.

Een van de initiatieven die zij daarvoor hebben bedacht is het bieden van de mogelijkheid om voor elk van de 8.000 ambtenaren een persoonlijke website op het intranet te hebben, waarop zij zichzelf kunnen profileren. Naast de basisinformatie over de eigen functie en professie, is er ook een persoonlijk portfolio van je prestaties en alles wat je erin wilt neerzetten. Je kunt dus zelf bepalen hoe jij je, als medewerker of leidinggevende, wilt laten zien aan

je collega's. Dat is een eigen verantwoordelijkheid, evenals het onderhouden van de eigen website. Men kan er dus ook een eigen netwerk mee creëren. Je kunt je laten vinden. Zoekt iemand op kunstbeleid, dan vindt hij meteen de ambtenaren die daar mee bezig zijn. Mensen kunnen elkaar vinden. En het effect is ook dat de interne arbeidsmarkt er transparanter mee wordt. Het principe is dus dat men kennisdeling niet van bovenaf stuurt. Het nadeel van sturing van boven is, zo is de ervaring, dat mensen achterover hangen en het te druk hebben. Echter, wanneer het aan medewerkers duidelijk is dat het in het eigen belang is dat je kennis deelt, gaat het proces lopen.

De gemeentelijke Wikipedia

De gemeente Den Haag heeft volgens het Wikipedia concept een toepassing ontwikkeld waarin adviseurs van de gemeente met elkaar kunnen kennisdelen. De essentie van Wikipedia (wiki wiki is Hawaïaans voor snel, vlug, beweeglijk) is dat webpagina's met kennis door elke bezoeker kunnen worden bewerkt of aangevuld, zonder tussenkomst van deskundigen. Het is een zeer efficiënte vorm van kennisdeling, onder de voorwaarde dat alle bijdragenden ook serieuze bedoelingen hebben en men dus niet opzettelijk tracht te saboteren.

Communities of Practice

Kennisdeling in een organisatie is verder te bevorderen via netwerken voor kennisdeling. Een effectieve vorm daarvoor is de Community of Practice (CoP): een groep van enthousiaste mensen die fysiek of in een virtuele omgeving bijeenkomen om kennis, ideeën, oplossingen, uitvoeringspraktijken met elkaar te delen en/of naar een gezamenlijk resultaat (zoals een innovatie) toe te werken. Bij kennisdeling is altijd de uitdaging of mensen er wel toe bereid zijn. Sommigen kunnen immers kennis als macht ervaren, die ze liever niet afstaan. De CoP is juist een krachtig instrument omdat de deelnemers een sterk gevoeld gemeenschappelijk belang ervaren om kennis met elkaar te delen. De community houdt ook op te bestaan als het resultaat bereikt is of de deelnemers er geen behoefte meer aan hebben. Binnen verschillende overheidsorganisaties, zoals de politie, zijn CoP's actief. Op gemeentelijk niveau is er bijvoorbeeld een CoP voor kennisdeling over de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

De 'Innovation Jams' van IBM

IBM, het grootste IT bedrijf ter wereld met 355.000 medewerkers, tracht de gezamenlijke kennis en creativiteit van haar medewerkers te bundelen in wat zij 'Innovation Jams' noemen. Een jamsessie is een fenomeen uit de wereld van de jazz muziek, waarbij musici improviserend en op elkaar reagerend komen tot een muzikaal samenspel. Dat gebeurt ook in de Innovation Jam van IBM. Het is een gigantische on-line brainstorm, die in rondes van 72 uur plaatsvindt en 160 landen bestrijkt en waar medewerkers, klanten en business partners aan meedoen. Natuurlijk niet fulltime, echter tussen het werk door kan een persoon, de brainstorm volgend, steeds weer reageren op nieuw ingebrachte ideeën. Het doel is het vinden van doorbraakideeën, waar het bedrijf 100 miljoen dollar voor beschikbaar stelt om het te implementeren. Zonder die ideeën kan het bedrijf niet succesvol zijn in de hevige competitie in de IT-sector.

Wellicht bent u hiervan onder de indruk en zegt u: onze gemeente is niet IBM. Echter, van het concept van IBM is veel te leren. Zij maken met hun 'Innovation Jams' slim gebruik van de kennis en de inzichten van medewerkers en klanten. Hoe kunt u, in de tijd geconcentreerde, fysieke of virtuele sessies organiseren waarin zo veel mogelijk medewerkers samen met burgers kennis en ideeën met elkaar uitwisselen. Het doel is om in een kort tijdsbestek een aantal werkelijk vernieuwende ideeën te vinden die de gemeente richting de burger succesvoller kan laten zijn. Het kost wat tijd en energie. Het is het experiment echter waard wanneer u de behoefte voelt een vernieuwende gemeente te zijn.

De week van de uitwisseling

Een andere vorm van kennisdeling, die nieuwe inzichten en ideeën kan genereren is wanneer medewerkers kennis nemen van elkaars ervaringen in een functie. Zo organiseert de gemeente Zwolle sinds 2006 de week van

de uitwisseling. In deze week krijgen medewerkers de kans om een kijkje te nemen in de keuken van de ander door een korte stage (één of enkele dagen). Ruim 90 medewerkers hebben deelgenomen aan de week van de uitwisseling. Naast kennisverrijking zijn uit deze uitwisselingen ook baanverschuivingen voortgevloeid. Het plan is nu om met de ABN AMRO bank in Zwolle, ook een dergelijke vorm van een korte uitwisseling te organiseren.

TIP

Om kennisdeling en kruisbestuiving te bevorderen is het belangrijk formele en informele ontmoetingen tussen medewerkers te bevorderen. Zo kan men de aanwezigheid bij de projectpresentaties van andere teams verplicht stellen. Informele ontmoetingen kan men regisseren door het instellen van bijvoorbeeld een vrijdagmiddagborrel. Steeds weer een ander team of afdeling krijgt de opdracht de borrel op eigen wijze een creatief accent te geven.



Creëer inspirerende
omgevingen en ontmoetingen

Een verandering van omgeving kan het team een nieuw idee of een nieuw perspectief bieden. Breng uw team daarom eens in een andere context. Ter inspiratie volgen hier enkele voorbeelden van organisaties die inspirerende omgevingen en ontmoetingen voor hun teamleden hebben gecreëerd om hun ideeën op te laten doen.

De Belastingdienst in Nederland is onder meer op bezoek gegaan bij het Zweedse bedrijf Skandia om hun Future Center op het eiland Vaxholm te bestuderen. Skandia heeft het Future Center opgericht om medewerkers en klanten een ruimte te bieden die creativiteit stimuleert en waar men kan nadenken over de toekomst. Skandia's Future Center heeft een bijzondere inrichting die verschillende zintuigen prikkelt. Geïnspireerd door deze ontmoeting heeft de Belastingdienst nu zelf een Future Center in Breda opgericht. Het is een mooi historisch gebouw waarin verschillende kamers zijn ingericht om groepen te stimuleren tot creativiteit en tot het nadenken over de toekomst.

Het Future Center Oss

De gemeente Oss zal zich moeten aanpassen aan de snel veranderende omgeving, wil ook zij in de toekomst een overheid blijven met een aansprekende en herkenbare betekenis voor haar bevolking. Daarom wil de gemeente Oss sterker worden in het realiseren van zaken die afwijken van de routine. Een innovatieve cultuur moet managers en medewerkers hierbij ondersteunen. Daarom wil het topmanagement dat leidinggevend en medewerkers in belangrijke mate het gevoel hebben dat zij in een organisatie werken waarin afgeweken kan worden van de 'gebaande paden' om een bestuurlijk en/of ambtelijk doel te realiseren.

Het Future Center moet een bijdrage leveren aan de realisatie van die gewenste innovatieve cultuur. Dit betekent dat sessies in het Future Center moeten bijdragen aan het gevoel en besef van

managers en medewerkers, dat zij in een organisatie werken waarin kan worden afgeweken van de routine en dat 'afwijken van de routine' ook op een kwalitatief goede wijze wordt gefaciliteerd.

In het Future Center, gevestigd in een aparte vleugel van het gemeentehuis, zullen onder meer creatieve denksessies worden gefaciliteerd en andere niet-doorsnee bijeenkomsten die moeten bijdragen aan de verbetering en ontwikkeling van het werk. In eerste instantie is het Future Center er voor de ambtenaren zelf, in een latere fase zal het Future Center ook beschikbaar zijn voor burgers, bedrijven en welzijnsinstellingen.

De kracht van ontmoetingen

Wanneer we er maar voldoende voor openstaan en er tijd voor willen nemen, zijn er vele creatieve uitstapjes te bedenken waar we bijzondere bedrijven of personen kunnen tegenkomen. Bij zulke ontmoetingen met andere organisaties of personen zijn kansgerichte vragen belangrijk, om er optimaal van te kunnen leren en geïnspireerd te raken.

Denk aan vragen als:

- Wat drijft de persoon of de organisatie tot innovatie?
- Hoe definiëren zij innovatie en creativiteit?
- Wat waren hun successen en mislukkingen?
- Wat hebben ze ervan geleerd?
- Hoe heeft de persoon of organisatie oplossingen gevonden voor eigenlijk dezelfde innovatiegerelateerde problemen waar ook wij mee worstelen?
- Hoe kijkt de organisatie of persoon naar klanten?
- Hoe heeft de organisatie mensen gemotiveerd en toegerust om creatief mee te denken over de doelen?
- Wat is er voor leiderschapstijl of cultuur in die organisatie?
- Wat zijn de belangrijkste verschillen met onze eigen cultuur?
- Hoe gebruikt de persoon zijn of haar creativiteit om er unieke resultaten mee te bereiken?

Wanneer we met die vragen gefocust luisteren, krijgen we meer kansen uit de ontmoeting. In de gemeente Zwolle is -in het kader van hun streven een innovatieve gemeente te zijn, die zich graag laat inspireren- de topschaatser Erik Hulzebosch uitgenodigd om te praten voor het personeel. Hij heeft aan de Zwolse medewerkers uitgelegd wat het positieve effect is geweest van een reeks kleine innovaties van de schaats. De boodschap was duidelijk: met kleine innovaties kun je grote effecten bereiken. In het kader van deze Innovatiecafé-bijeenkomsten nodigt Zwolle geregeld sprekers uit die nieuwe kennis, inzichten en perspectieven brengen.

Leren van een kunstenaar

Het Amerikaanse bedrijf Xerox heeft al geruime tijd een 'Artists in Residence Program'. Gedurende een aantal dagen bezoeken kunstenaars in het kader van dit programma het bedrijf en hebben er dialogen met het management.

Dr. John Seely Brown, de directeur innovatie van Xerox geeft aan: 'De kunstenaars brengen ons nieuwe ideeën, nieuwe manieren van denken, nieuwe perspectieven en nieuwe contexten om te doen.'

TIP

Maak eens een uitstapje met medewerkers naar een organisatie in de zogenaamde creatieve industrieën, zoals reclamebureaus, orkesten of theaterproducenten. Van deze ondernemingen valt veel te leren over creativiteit. Hun klanten vragen immers expliciet om creativiteit. Creativiteit is hun product. Daarom moet deze organisatie zich hierin ook onderscheiden.



Gebruik creativiteitstechnieken

Wanneer u aan medewerkers vraagt om nieuwe ideeën in te brengen, zult u hen ook moeten ondersteunen met technieken om snel met een groep nieuwe ideeën te kunnen genereren en ook om buiten kaders te kunnen denken. Al snel zijn we immers in ons denken gevangen door de vertrouwde kennis en ervaring. Het gevaar is dan dat we geen andere oplossingen of perspectieven meer kunnen ontdekken. Creativiteitstechnieken bieden ons hierbij de helpende hand.

De waarde van een creativiteitstechniek is dat het ons forceert nieuwe kansrijke denkwegen te verkennen. Een goede techniek helpt om met onze kennis in beweging te komen. Juist personen en teams met veel knowhow op een bepaald gebied kunnen door een techniek worden ondersteund in het vinden van waardevolle ideeën. Wanneer er veel kennis aanwezig is, zijn er ook veel nieuwe combinaties en varianten te maken die mogelijk nieuwe kansen opleveren. Naarmate we echter meer kennis hebben verworven heeft ons brein die kennis vaak keurig in hokjes gestopt. Een techniek kan helpen om die kennis uit de hokjes te halen en te activeren tot nieuwe combinaties.

Drie effectieve creativiteitstechnieken

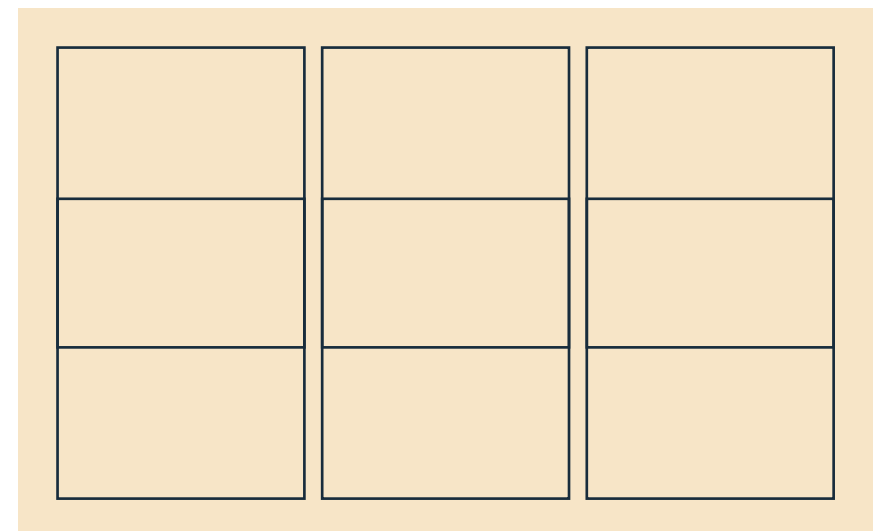
Het aanbod van creativiteitstechnieken is groot. Het nadeel van veel technieken is dat ze complex of gekunsteld zijn. Je hebt er eigenlijk een facilitator of trainer voor nodig om ze met een team toe te passen. Die vaak uitbundige trainer gaat met behulp van enkele technieken energiek met het team aan de slag en er komen allerlei wilde ideeën boven. De energie is goed. De volgende dag is de trainer echter niet meer aanwezig en we moeten overgaan tot de orde van de dag. De energie eb't snel weg. De gegenereerde ideeën zijn aan een teamlid gegeven om eens verder uit te werken. De kans is groot dat er met die ideeën weinig gebeurt. Pas op de volgende heidag huurt men weer een trainer in die met een andere creativiteitstechniek ideeën met de groep genereert.

Wat we dus nodig hebben zijn enkele eenvoudige en praktische creativiteitstechnieken die het team, zonder trainer of facilitator, kan gebruiken als het daar behoefte aan heeft. Hieronder zijn drie van die simpele creativiteitstechnieken beschreven.

Techniek 1: Brainwriting

Brainwriting is een techniek die uiterst effectief is wanneer het team snel met elkaar een groot aantal ideeën wil genereren en waarbij het zaak is dat iedereen zijn input levert. De bekendste techniek daarvoor is brainstormen. Mensen brengen ideeën naar voren. De afspraak is dat men alle ideeën naar voren kan brengen, ook al lijken ze gek of onuitvoerbaar. Wat het ene teamlid als een idee naar voren brengt kan het andere teamlid weer oppakken. Een groepslid noteert ondertussen de ideeën op een bord.

Een nadeel van brainstormen is dat de personen die verbaal vaardig zijn of die een grote durf hebben in groepen, de overhand kunnen hebben. De personen die goede ideeën hebben, maar zich niet graag op de voorgrond willen dringen of vinden dat ze een gek idee hebben, voelen zich dan geremd. In internationale groepen waar de voertaal Engels is kunnen bovendien de 'native speakers' hun ideeën vaak gemakkelijker uiten. Deze bezwaren kan men geheel ondervangen door in plaats van brainstorming de techniek van brainwriting te gebruiken. Bij brainwriting zitten mensen aan een tafel met een vel papier dat is ingedeeld in bijvoorbeeld 9 kaders waarin u een idee kunt noteren. (Zie figuur hieronder.)



Ieder groepslid schrijft na het startsein een idee in een kader. Ook hier geldt, net als bij brainstormen, dat elk idee, hoe gek ook, kan. Daarna geeft iedereen het vel door naar de persoon links. Dat betekent dat u van rechts nu ook een vel met een idee erop krijgt. U leest het idee. Het lezen van de ideeën van anderen is wezenlijk voor het brainwriting. Met het lezen van die ideeën vergroot u de kans op nieuwe ideeën. U mag tijdens het brainwriten niet met de ander praten over het idee dat u net hebt gelezen. U schrijft nu in het volgende kader een nieuw idee. Het kan gaan om een idee dat te maken heeft met het idee dat u net hebt gelezen, maar het hoeft niet. Nadat u dit idee hebt opgeschreven schuift u het vel weer door naar links en ontvangt u vanuit rechts ook een vel met twee ideeën. Die leest u weer even en schrijft een derde idee op en u geeft het vel daarna weer door.

Zo ontstaat in deze doorgeefkring van het liefst zo'n 6 of 7 personen, binnen een korte, afgesproken tijd een lawine van ideeën. De ervaring is dat het met een team van 7 personen binnen 10 minuten lukt om elk een vel met 9 ideeën te genereren. De oogst bestaat dus uit 63 ideeën.

Vraag daarna alle deelnemers een vel voor zich te nemen en het idee te omcirkelen wat hem of haar het meest aantrekt. Ieder lid van het team maakt dus ter plekke een selectie. Dat kan het eigen idee zijn of een idee van een ander. Vervolgens vraagt u iedereen het omcirkelde idee voor te lezen. Over deze geselecteerde ideeën kan dan een dialoog volgen waar varianten op de ideeën kunnen ontstaan.

U verkrijgt hiermee dat men toch in een groep ideeën kan bespreken. U hebt echter gegarandeerd dat iedereen zijn ideeën in ruime mate kwijt kon op papier. Wees zuinig op de ideeën die niet zijn omcirkeld. Ook daar kunnen parels tussen zitten. De ervaring is voorts dat u gedurende een brainwrite-sessie het beste wat achtergrondmuziek kunt draaien, om de stilte te breken.

Deze brainwrite-techniek is ook geschikt om tijdens conferenties toe te passen. Met honderd mensen in de zaal kan men zo binnen twintig minuten meer dan duizend ideeën rond een thema verkrijgen. Bij de elektronische variant

van brainwriting zitten deelnemers achter computers die in een netwerk met elkaar verbonden zijn. Wanneer iemand een idee intoetst verschijnt het gelijktijdig op het scherm van alle anderen en vormt zo een inspiratie tot nieuwe ideeën. Bij een andere elektronische variant van brainwriting hebben deelnemers een toetsenbord op schoot. Wanneer een deelnemer een idee intoetst verschijnt het voor iedereen leesbaar op een groot projectiescherm.

Techniek 2: De mappingtechniek

Ook de mappingtechniek is uiterst effectief om zowel een overzicht te krijgen als ook om de creativiteit te stimuleren. Bij mapping technieken maakt men een ruimtelijke presentaties van de kennis.

Stel dat het team wil nadenken over mogelijke volgende stappen in een aantal projecten. Op een voldoende groot blad creëert men een ruimtelijke weergave van de projecten. Zo kan men bijvoorbeeld een boom tekenen waarbij elk tak van de boom een ander project voorstelt. Mogelijk besluit men de belangrijkste projecten ook als de dikste takken weer te geven. De mogelijke vervolgstappen in een project tekent men als zijtakken, liefst in een andere kleur. Er ontstaat zo een andere wijze van presenteren van het verschil en ook de samenhang tussen de projecten.

Je kunt je gedachten dan dwingen tot het verkennen van nieuwe verbanden door tussen zijtakken (vervolgstappen in een project) een lijn te trekken en je af te vragen: 'Hoe hangen deze twee vervolgstappen met elkaar samen?' Wanneer u de boom ook als een metafoor beschouwt kunt u zich afvragen hoe de grond rond de boom zo vruchtbaar mogelijk is te maken waardoor alle projecten hiervan kunnen profiteren. Zijn er wellicht takken te snoeien om de boom later nog gezonder te krijgen?

Techniek 3: Random woord associatie

Edgar Allan Poe, de meester van het korte verhaal, had de gewoonte drie willekeurige woorden in een woordenboek te nemen en van daaruit een nieuw verhaal te schrijven. Hiermee gaf hij zichzelf de opdracht om verbindingen aan te leggen tussen zaken die ogenschijnlijk niets met elkaar te maken

hebben. Dat verschijnsel noemen we associatie. Door associatie met random woorden moet u wel de geijkte denkwegen verlaten, omdat u verbindingen tot stand brengt tussen twee niet gerelateerde zaken.

Maak 100 kaartjes met op elk kaartje een ander woord (een voorwerp, verschijnsel, dier etcetera). Stel u komt dan bijeen om creatief na te denken over hoe u de tevredenheid van burgers over hun gemeente kunt vergroten. U trekt nu een willekeurig kaartje uit het pak van 100 kaarten. Stel dat u een kaartje heeft getrokken met het woord rugzak erop. Nu bepaalt u met de groep wat de woorden zijn die u met rugzak associeert en schrijft dat voor iedereen zichtbaar (en leesbaar) op een flip-over. De associaties met rugzak zouden kunnen: reizen, avontuur, sportief, wandelen, trektocht, dragen, vulling etcetera.

Vervolgens tracht u deze woorden in verband te brengen met vergroting van burgertevredenheid. Gedachtenrichtingen kunnen dan bijvoorbeeld zijn:

- Kunnen we een keer met een groep burgers een wandeling maken om hun behoeften te beluisteren?
- Hoe kunnen we een avontuurlijker gemeente worden?
- Wat zou een avontuurlijk evenement zijn dat we als gemeente voor het dorp of de stad kunnen organiseren?
- Naar welke andere gemeente kunnen wij reizen om te leren hoe zij de burgertevredenheid hebben vergroot?

Deze techniek heeft vele organisaties aan nieuwe doorbraakideeën geholpen. Het is een van de meest eenvoudige, maar effectieve technieken om verrassende ideeën te krijgen.

TIPS

1. Maak voor alle projectleiders in een organisatie een geplastificeerd instructievel met de instructie van drie krachtige en eenvoudige technieken die elk team kan en zelfs hoort te gebruiken in de fase van het project waar men zoekt naar alternatieve strategieën en oplossingen.
2. Geef elke nieuwe medewerker standaard een cursus creatief denken. Het maakt duidelijk dat u creativiteit koestert, mensen daarbij ondersteunt en verwacht dat er ook wat mee wordt gedaan. Daarnaast zult u waarschijnlijk een van de weinige werkgevers in Nederland zijn die nieuwe medewerkers dit aanbiedt.
3. Een krachtige manier om het eigen denken kansgericht te krijgen is het stellen van vragen aan jezelf, zoals: 'Hoe kan ik anders naar deze uitdaging kijken? Hoe kan ik het anders formuleren? Wat is de kans die hierin schuilt? Hoe zou een mij bekend persoon die ik bewonder, deze uitdaging aanpakken? Wat zegt mijn gevoel hoe ik tot een oplossing kan komen? Hoe zou ik over tien jaar terugkijkend over deze uitdaging denken?' Zorg ervoor dat elke medewerker deze kansgerichte vragen kent.



**Maak creatieve successen
zichtbaar en beloon ze**

De gemeente Enschede publiceert een digitale nieuwsbrief die als permanent medium wordt gebruikt om mensen enthousiast te maken, ideeën uit te wisselen en succes-ervaringen te melden.

De gemeenten Amsterdam en Zwolle organiseren jaarlijks een innovatiemarkt. Tijdens deze markt presenteren de verschillende teams hun ideeën. Hiermee maken zij successen zichtbaar en brengen weer andere mensen op ideeën. Want het kennismaken van ideeën, brengt weer anderen op ideeën. De reactie van veel medewerkers was: 'Moet je nou eens kijken wat we allemaal doen!' De gemeente Amsterdam heeft voorts in haar beleidsprogramma 'Agenda 2006' intensief de behaalde creatieve successen getoond en de kennis ervan verspreid.

'Agenda 2006'

De gemeente Amsterdam (40 diensten, 14 stadsdelen en 20.000 ambtenaren) heeft in 2004 een overkoepelend programma 'Agenda 2006' gelanceerd. Agenda 2006 stelt dat fundamenteel anders (slimmer) gewerkt moet worden binnen de gemeente Amsterdam om de collegeambities in het programma-akkoord en het bestuursakkoord te realiseren. Het doel van Agenda 2006 is dat alle medewerkers van de gemeente Amsterdam slimmer gaan werken zodat betere resultaten voor Amsterdam worden geboekt.

De focus ligt met name op ideeën over:

- Het terugdringen van de bureaucratie, minder toetsen en meer sturen op resultaat.
- Slimmer organiseren van het werk, realiseren van efficiëntere afhandeling en snellere doorlooptijden.
- Verbetering van de bedrijfsvoering.
- Stimuleren van Amsterdammers om meer eigen verantwoordelijkheid te nemen. De successen die hiermee zijn behaald worden via de interne media nauwgezet bekend gemaakt aan andere stadsdelen en diensten. Hierdoor zijn vele succesvolle projecten overgenomen.

Men heeft de kennis over deze creatieve initiatieven intensief verspreid op verschillende wijzen:

- Via het intranet Amsterdam en Hoogvliegers (de digitale nieuwsbrief voor topambtenaren) zijn wekelijks voorbeelden van 'Slimmer Werken' gecommuniceerd. Er zijn meer dan 50 voorbeelden gecommuniceerd.
- Naast de digitale voorbeelden, zijn er ook in de Maxxx, het maandelijks personeelsblad van de gemeente Amsterdam, voorbeelden uitgelicht door middel van een fotoreportage. Het personeelsblad wordt thuisgestuurd en zo heeft men iedere ambtenaar van de gemeente weten te bereiken.
- Halverwege het project is er een bijeenkomst gehouden voor alle betrokkenen bij de 'Slimmer Werken' voorbeelden. Alle voorbeelden zijn daarbij uitgelicht en de betrokken medewerkers zijn extra in het zonnetje gezet.

Met zulke activiteiten heeft de gemeente Amsterdam vele ambassadeurs van het 'Slimmer Werken' gedachtegoed kunnen kweken. En dat is wat de gemeente beoogt: een cultuur- en gedragsverandering in gang zetten en de kennis en creativiteit die aanwezig is op de werkvloer oogsten en verspreiden naar andere delen van de gemeente. Inmiddels is het programma Agenda 2006 afgerond en heeft een vervolg gekregen in het programma 'Beter Presteren'. Dit programma is gericht op het vergroten van de samenhang tussen de verbeteracties van de verschillende hoofdprocessen.

Het positieve effect van het winnen van een prijs

Een andere wijze om een succes zichtbaar te maken zijn de innovatie- of ideeënprizen. Het is de publieke waardering voor creatief gedrag dat heeft geleid tot een idee dat is uitgevoerd en dat bewezen toegevoegde waarde heeft opgeleverd. Verschillende gemeenten hebben zo'n prijs ingevoerd en beschouwen de bijeenkomsten waar de prijzen worden uitgereikt als waardevolle evenementen met een goede opkomst.

Belangrijke aandachtspunten bij het publiekelijk waarderen zijn:

- Maak er een aparte sessie van en laat het liefst geen onderdeel zijn van een andere feestelijke bijeenkomst, zoals een nieuwjaarsreceptie. De uitreiking van een ideeënprijs verdient een eigen feestelijke en creatieve bijeenkomst.
- De prijzen wordt bij voorkeur uitgereikt door de gemeentesecretaris of een lid van het College, die de gebeurtenis in het bredere kader van innovatiebeleid kan zetten. Het is een unieke gelegenheid om mensen aan te moedigen mee te denken en met ideeën te komen en aan te geven welke progressie reeds is geboekt.
- Op de bijeenkomst kan men ook aandacht besteden aan hoe het is gelopen met de ideeën die vorig jaar werden beloond
- Als u geldelijk wilt belonen, geef dan bij voorkeur geld om te investeren in persoonlijke ontwikkeling. Zoals eerder gezegd in deze publicatie, gewoon geld geven om vrij te besteden, kan ertoe leiden dat mensen het om de geldprijs gaan doen en dat is een verkeerde motivatie. Het kan ook het proces van kennisdeling tegenwerken omdat medewerkers of teams wellicht bevreesd zijn dat hun ideeën worden gestolen en dat anderen de prijs krijgen. Ze houden dan het idee voor zich terwijl het belangrijk is voor de versterking van innovatiekracht dat mensen juist ideeën met elkaar delen.
- Waardeer vooral ook publiekelijk de leidinggevenden die ruimte hebben gegeven aan het idee. Zij zijn de poortwachters die de deuren naar de creatieve oogst ruim open kunnen zetten.

De publieke uitreiking van ideeënprijzen is een jaarlijks feestelijk moment om ideeën die vanuit de gemeentelijke organisatie zijn gekomen, te waarderen. Het is echter maar één moment voor waardering. De opgave is om een groot aantal momenten te vinden om creativiteit te waarderen, successen te vieren en zichtbaar te maken. Daarmee wordt telkens de boodschap gegeven: deel kennis en kom met ideeën. Het geeft medewerkers het bevredigende gevoel te kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie.

Andere stimuli

Er zijn vele andere mogelijkheden om personen of teams, die met een waardevol idee zijn gekomen te waarderen. Ik noem een paar voorbeelden:

- Het geven van aandacht door het topmanagement. Te denken valt aan een lunch met een topmanager.
- Het geven van extra ideeëntijd. Bij elk idee met een bewezen waarde krijgt men voor dat jaar een aantal extra vrije nadenkdagen. Dat houdt natuurlijk ook een aanmoediging in van de ideeëngever om nog meer ideeën te bedenken.
- Publieke aandacht voor de ideeëngever in personeelsbladen.
- Het bieden van aantrekkelijke projecten of zelfs promotie aan medewerkers met uitzonderlijke ideeën.
- Personen die herhaaldelijk met goede ideeën komen laten interviewen om hun 'wijze van denken' expliciet te maken. Eventueel deze personen betrekken in de in-company 'creatief denken'-trainingen. Deze personen juist extra ideeëntijd geven.

Wanneer een gemeente werkelijk innovatie aanmoedigt zou ze ook goede geïmplementeerde ideeën in de stad of het dorp moeten vieren. Uiteindelijk zijn de burgers immers de klanten waarvoor een gemeente innovatief wil zijn.

TIPS

1. Waarom zou u alleen geslaagde ideeën belonen? Vind ook manieren om mislukte ideeën te vieren. Een organisatie gaf eens aan alle teams die iets innovatiefs hebben geprobeerd, maar daarin niet waren geslaagd, de schildpadprijs. Een schildpad kan immers ook alleen verder komen door de nek uit te steken.
2. Wellicht is een aparte intranetsite met daarop de briljante mislukkingen van de gemeente (en wat ervan is geleerd) heel leerzaam als vorm van kennismanagement.



Beschouw de P&O'er als een
belangrijke innovatie-adviseur

Niet organisaties zijn innovatief en creatief, maar mensen. Toch spreken we van innovatieve en creatieve organisaties. We doelen dan op de organisaties die er steeds opnieuw in slagen om problemen te overwinnen, nieuwe kansen te benutten en waarde aan klanten te blijven leveren.

Deze organisaties kunnen zulke prestaties leveren door de mensen die er werken. Zij komen met nieuwe ideeën, zijn origineel en inventief bij het oplossen van problemen in het werk. Ze delen intensief kennis en ideeën en profiteren van elkaars inzichten. De professionals in deze organisatie, en dat zijn alle medewerkers, kunnen de zaken van verschillende kanten bekijken en ontdekken zo nieuwe kansen. Mensen zijn er ondernemend en verwezenlijken daarmee de beste ideeën. Een mislukking beschouwen ze als leermoment.

De rol van de personeelsmanager bij innovatie

Het gaat dus is essentie om gedrag. Gedrag dat mensen in hun werk vertonen. Wenselijk gedrag dat wellicht nog onvoldoende aanwezig is in uw eigen gemeente. Het adviseren over gedrag en over de inzet van instrumenten om wenselijk gedrag te stimuleren, is het domein van personeelsmanagers.

De personeelsmanager of P&O-adviseur hoort in de discussie over het stimuleren van innovatie en creativiteit daarom een centrale en zichtbare rol te spelen. De P&O'ers zijn immers de personen die adviseren over gedragsbeïnvloeding via activiteiten als beoordelen, belonen, training en opleiding, werving en selectie. De P&O'er kan zich een oordeel vormen in hoeverre het huidige instrumentarium innovatiegericht gedrag stimuleert dan wel remt. P&O kan op basis hiervan met voorstellen komen om het personeelsbeleid innovatiegericht te maken.

Hieronder staan zeven kansen voor P&O'ers om bij te dragen aan de versterking van innovatie en creativiteit in de organisatie.

1. P&O onderzoekt in hoeverre het personeelsbeleid creatief gedrag stimuleert dan wel ontmoedigt. Dat gaat men na voor elk onderdeel van het personeelsbeleid. Zo gaat P&O bijvoorbeeld na of

- toepassing van de huidige beoordelingscriteria creatief gedrag bevordert of juist tegenwerkt. Dat doet men ondermeer ook voor de wijze van werven en selecteren, het loopbaanmanagement en het beleid gericht op training en opleiding. De rapportage met beleidsaanbevelingen bespreekt P&O met het management.
2. P&O neemt in het onderzoek naar personeelstevredenheid de volgende vraag op: vindt u dat er momenteel op uw afdeling genoeg geluisterd wordt naar uw ideeën over verbetering en vernieuwing in het werk? Het antwoord op deze vraag bespreekt men met de leidinggevenden.
 3. P&O bevordert dat medewerkers tijdelijk elders in het bedrijf gaan werken. De reden is niet alleen de ervaringsverrijking die hieruit voortvloeit maar ook de kruisbestuiving die het oplevert. P&O zorgt ervoor mensen die net van functie zijn gewisseld de eerste maanden elke maand een vragenlijst krijgen over wat hen opvalt op de nieuwe afdeling en of ze verbetermogelijkheden zien. Dat doet men ook met de medewerkers die net in de organisatie zijn komen werken. P&O bespreekt de antwoorden met leidinggevenden.
 4. P&O beheert de database met de ideeën die in de organisatie zijn aangedragen. P&O zorgt ervoor dat deze database voor alle leidinggevenden zijn te raadplegen en men zorgt ook voor de recycling van bepaalde ideeën. P&O ontwikkelt een systeem van kengetallen om inzicht te krijgen in de kwaliteit van het ideeënmanagement.
 5. P&O vraagt, namens de directie aan een steeds andere groep van medewerkers gedurende een maand een 'klimaatobservator' te zijn. Wat merken zij in en rond hun werk op aan tegenkrachten voor innovatie en creativiteit? P&O verzamelt de gegevens en bespreekt de uitkomsten met de directie.
 6. P&O organiseert in samenwerking met de betrokken leidinggevenden maandelijks een vrijdagmiddagbijeenkomst waar steeds andere projectteams de aanwezigen informeren over wat zij doen en waar ze tegenaan lopen.

7. P&O opent op het intranet een site met de naam 'Krankzinnige ideeën voor ons bedrijf'. Hier kunnen medewerkers, maar wellicht ook klanten, met de gekste ideeën komen.

TIP

Veel P&O'ers zien het bevorderen van innovatie en creativiteit niet als hun taak. Bovendien zijn ze vaak te druk met het oplossen van de dagelijkse problematiek om toe te komen aan deze activiteiten. Wat zou u kunnen doen om in uw organisatie de P&O-adviseurs intensiever te betrekken in het creativiteitsbeleid?



**Geef kleine impulsen
met een groot effect**

Hier volgt een reeks aanbevelingen om slimmer gebruik te maken van de kennis en creativiteit van medewerkers. Ze verwijzen naar kleine impulsen die weleens een groot effect kunnen hebben:

Neem afstand als leidinggevende

Na het doel afgesproken te hebben met een team, is het zaak afstand te houden. Uit onderzoek blijkt dat wanneer leidinggevendens teveel willen micromanagen, teveel willen sturen en controleren, dit de wederzijdse creatieve inspiratie van medewerkers remt.¹ Brengt het type werk met zich mee dat u toch vaak moet aansturen, geef dan het team enkele uren per week de ruimte om aan hun eigen projecten te werken. Juist in die tijd kunnen waardevolle ideeën ontstaan. Verder zal de passie die men in die projecten voelt ook uitstralen naar het reguliere werk.

Creatief gedrag is niet te voorspellen

Daarom is het doorgaans ook weinig effectief om tijdens sollicitaties de creatieveling eruit te willen pikken. Zelfs als iemand in zijn loopbaan aantoonbaar creatieve successen heeft behaald, is het nog maar de vraag of hij of zij zal gedijen in de cultuur in de organisatie. Het is veel effectiever om bij sollicitanten te letten op hun relevante kennis en vaardigheden voor de functie, op hun vermogen en openheid om nieuwe kennis te verwerven en op hun ondernemerschap. Wanneer die kwaliteiten aanwezig zijn en leidinggevendens voldoende focus, ruimte en waardering voor creatief gedrag bieden, komt het wel goed met de creativiteit van die persoon en met de ambitie om een creatieve organisatie te zijn.

De schatkamer van creativiteit

Plaats in de ontvangsthal van uw organisatie een fel gekleurde boekenkast vol met praktische boeken over creativiteit. Zet een duidelijk zichtbaar verwijzingsbordje in de hal naar deze 'schatkamer van de creativiteit'. Uw medewerkers, maar ook uw klanten zullen opkijken van deze fysieke uiting van de prioriteit voor creativiteit.

De Top Tien

Een boeiende en grappige manier om bewustwording te kweken voor het belang van (versterking van) innovatie in de eigen organisatie is een lijstje op te stellen met de 10 manieren hoe u in de gemeente nieuwe ideeën het beste kan onderdrukken. Zend dit lijstje aan alle leidinggevendens en wacht hun reactie af.

Bundel kennis en creativiteit

Maak een boekje waarin u de interviews bundelt van managers en medewerkers over innovatie en creativiteit. Laat bijvoorbeeld mensen spontaan antwoorden op enkele vragen over hoe zij creatief (willen) zijn en wat innovatie voor hun betekent. Zo'n boekje kunt u aan alle medewerkers geven en ook aan klanten.

Ontbijten op niveau

Elk directielid neemt zich voor om elke week te ontbijten met steeds weer een andere afdeling. Gegarandeerd dat daar nieuwe ideeën uit voortkomen. Daarnaast zullen medewerkers genieten van deze aandacht van het topmanagement

Het intranet als discussieforum

Op het intranet van uw organisatie begint u een discussieforum: 'Creativiteit in het werk.' U beschrijft enkele voorbeelden van medewerkers en teams in de organisatie die in hun werk met creatieve oplossingen hun prestaties hebben verbeterd. U vraagt medewerkers hierop te reageren. Vinden zij dit een uitzondering of zijn er nog veel meer voorbeelden te noemen? Kent men ook voorbeelden waar de creativiteit van medewerkers is tegengewerkt. Zo kunt u een brede dialoog in de organisatie op gang brengen over creativiteit.

Leer van nieuwe medewerkers

Nieuwe medewerkers kijken nog met een onbevangen blik. Ze kunnen daarom een schat aan informatie opleveren over mogelijke vernieuwingen of verbeteringen. Daarvoor moet u ze wel een aantal focusvragen stellen, zoals:

- Wat valt je hier op?
- Wat deed men bij je vorige werkgever anders?
- Waarover ben je verheugd?
- Waarover verwonder je?
- Welke voor de hand liggende verbeteringen zie je?

Een goed begin

Aan het begin van de werkdag starten mensen hun computer op. Er verschijnt dan gedurende enkele seconden een bemoedigend citaat die de creativiteit, betrokkenheid of daadkracht aanmoedigt. Ook bij het einde van de werkdag, bij het afsluiten van de computer zou zo'n tekst even kunnen verschijnen.

Bedenk het zelf

Hanteer de stelregel: iedereen die bij een collega of leidinggevende komt met een probleem, neemt ook twee zelf bedachte oplossingen mee.

De rechterbreindag

Organiseer enkele keren per jaar een rechterbreindag. Op deze dag zijn er allerlei activiteiten in het bedrijf die prikkelend zijn voor het creatieve gedeelte van ons brein dat meer muziek, kleuren en vormen wil ervaren. Organiseer het zo dat mensen al uitzien naar de volgende rechterbreindag.

De ideeënwandeling

Organiseer een vroege ideeënwandeling voor het eigen team. De wandeling start met het uitleggen van de vraag waar nieuwe antwoorden voor nodig zijn. De eerste 15 minuten loopt de groep in stilte. Daarna kan al wandelend de ideeëndialoog rustig op gang worden gebracht.

Creëer budget

Geef elke medewerker op jaarbasis een klein persoonlijk innovatiebudget dat naar eigen inzicht is te besteden. Hoe klein dat budget ook is, de boodschap is duidelijk: in dit bedrijf stimuleren we dat mensen investeren in vernieuwing.

De Durfprijs

Moedig teams aan die risico's hebben durven nemen bij het ondernemen met hun ideeën door het instellen van de 'Durfprijs'.

De Toolkit

Zorg ervoor dat projectleiders getraind worden in basale creativiteitstechnieken en moedig aan deze ook te gebruiken. Geef hun zo mogelijk een toolkit met enkele laagdrempelige creativiteitstechnieken die men in elk project kan gebruiken.

De 'out-of-the-box' dag

Geef elk jaar aan een wisselend team de opdracht om een 'out-of-the-box' dag voor de gehele afdeling of het bedrijfsonderdeel te organiseren.

Ervaring

Veel mensen zijn betrokken bij hun loopbaan. Juist die betrokkenheid vormt een kans om ze de waarde te laten inzien van creatief denken. Organiseer daarom sessies waarin 'creatief denken over je loopbaan' centraal staat.

Leer van het toeval

Vele waardevolle uitvindingen zijn tot stand gekomen door het toeval. Men was er niet naar op zoek maar vond bij toeval iets waardevols. Dat verschijnsel heet serendipiteit. Wijs medewerkers op dit verschijnsel. Het kan bijvoorbeeld zijn dat ze toevallig iets bij een burger horen waar ze niet om hebben gevraagd, maar wat wijst op een nieuwe kansrijke behoefte of oplossing

Deel de kennis van een cursus

Vraag aan alle mensen die cursussen volgen om als ze weer terug zijn een korte presentatie te geven over de vraag: 'Wat voor (nieuwe) perspectieven heeft deze cursus mij gebracht? Hoe ben ik anders gaan kijken?' Geef alle mensen die naar cursus gaan daarvoor een speciaal notitieboekje mee, waarin ze deze antwoorden kunnen noteren en ook de andere ideeën die ze tijdens de cursus hebben gekregen.

De ideeënmeter

Biedt aan elke afdeling een ideeënmeter aan die men zichtbaar kan plaatsen. De ideeënmeter geeft aan hoeveel ideeën er op deze afdeling reeds zijn ontstaan.

Aan de slag met ergernissen

Vraag aan medewerkers: 'Waar heb je je de afgelopen maanden in het werk ontzettend aan geërgerd?' Juist deze informatie kan waardevolle innovatiekansen herbergen. Daarnaast zullen medewerkers gemotiveerd zijn ze aan te pakken en met verbetervoorstellen te komen. Betrek ze ook in implementatie van deze voorstellen. U bouwt daarmee een duurzame betrokkenheid op met innovatie.

Ideeën protocol

Het is erg belangrijk dat de organisatie zorgvuldig en integer met ideeën omgaat. Stel daarvoor een code op die u breed in de organisatie communiceert.

Stimuleer expressie

Wanneer mensen ideeën indienen mogen ze dat niet alleen in de gebruikelijke beschrijving, maar moeten ze ook het op een andere wijze tot expressie brengen, zoals in een tekening.

Doe het samen

Nodig medewerkers uit de uitdaging tot innovatie in de gemeente eens op een andere manier te verbeelden. Het innovatieteam van Woensdrecht heeft medewerkers bijvoorbeeld uitgenodigd om een foto te laten zien van wat zijn/haar beeld is van een 'innovatief Woensdrecht'. Alle inzendingen werden tentoongesteld waarmee de verscheidenheid duidelijk werd van wat voor een ieder 'innovatief Woensdrecht' betekende.

Start een magazine

Maak een apart blad 'Innovatie & Creativiteit' dat bijvoorbeeld twee keer per jaar verschijnt. Het blad opent stevast met een column geschreven door een

directielid, om aan te geven dat de bevordering van innovatie en creativiteit een prioriteit van de directie is. Het directielid geeft hierin ook aan wat voor ideeën de komende periode behoefte is. In het blad lees je welke innovatieteams momenteel aan het werk zijn en er zijn interviews met enkele teamleden. Je leest over de ideeën die in de afgelopen periode zijn gerealiseerd en over de stand van zaken met het totaal aantal ideeën per categorie tot nu toe. Het blad informeert verder over nieuwe feiten en onderzoeken rond creativiteit. Er zijn besprekingen van boeken over creativiteit en men vermeldt het aanbod van de interne cursussen rond innovatie en creativiteit. Voorts is er elk nummer een beschrijving van een creatieve organisatie uit een geheel andere branche waar van te leren is. Vergeet niet dit blad ruim onder het personeel en de inwoners van de gemeente te verspreiden.

Show!

Zet in de hal van het gemeentehuis een groot computerscherm met enkele gegevens over het creativiteitsbeleid van de organisatie, zoals het aantal ideeën voor verbetering en vernieuwing dat dit jaar voren is gebracht. Dat geeft aan bezoekers het signaal: in deze organisatie oogst men de creativiteit.

Houd een interview

met een organisatie die u bewondert om haar creativiteit en publiceer dit interview in het personeelsblad.

Creëer een symbool

Geef aan alle medewerkers een beeldje of een ander voorwerp dat de innovatieambitie van de organisatie symboliseert en hun er dagelijks aan herinnert.

Spreekkwartier

Spreek af met het team: de laatste 15 minuten van de werkdag komen we bijeen voor een brainstorm over de vraag: 'Wat hebben we vandaag geleerd? Wat gaan we morgen anders doen?'

Op de man af

In de jaarlijkse resultaatafspraken met medewerkers neemt u de vraag mee: 'Wat ga je in de komende maanden doen om je creatieve competenties te versterken?'

TIP

Hiervoor is een aantal voorbeelden genoemd om creativiteit van de organisatie zichtbaarder te maken en ook aan te jagen. Er zijn echter nog veel meer voorbeelden te noemen en te bedenken. Het gaat erom de paar activiteiten te ondernemen waar u snel animo voor kunt krijgen in de organisatie. Vraag het de medewerkers zelf om hierover met ideeën te komen. We ondersteunen gemakkelijker voorstellen die we zelf hebben bedacht.

¹ Zhou, J.: 'When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity - Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback and Creative Personality', *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 2003, blz. 413-422

Epiloog

In dit boek zijn diverse voorbeelden de revue gepasseerd van gemeentelijke initiatieven om de creativiteit en kennis van medewerkers breed in te zetten voor de organisatie.

Het management stimuleert en oogst op verschillende wijze ideeën en zet ze, zoals bij de gemeente Amsterdam, in voor een permanent proces van verbetering en vernieuwing. We hebben ook processen beschreven van kennisdeling en kennisverrijking die de gehele gemeentelijke organisatie ten goede is gekomen. Denk bijvoorbeeld aan de week van de uitwisseling bij de gemeente Zwolle waar medewerkers de kans krijgen om middels een korte stage kennis te nemen van elkaar werk om zo hun perspectief op gemeentelijke taken te kunnen verbreden. Of de gemeente Soest die een medewerker de kans bood de eigen kennis te verrijken met een opleiding tot professional organizer en vervolgens haar in staat stelde deze kennis over te dragen naar de gehele organisatie. Hetzelfde gebeurt in de gemeente Den Haag waar een groep enthousiastelingen na het volgen van een specifieke opleiding al jaren ambtenaren bijstaat met creatieve denkprocessen.

Het zijn maatregelen die hun effectiviteit hebben bewezen en het momenteel nog doen. Het zijn inspirerende voorbeelden die waarschijnlijk, met enige aanpassing, zo in uw eigen gemeente zijn toe te passen.

De boeiende vraag is echter: maakt u hiermee uw gemeente duurzaam innovatief? Dat is een uiterst relevante vraag, want Nederland heeft gemeentelijke organisaties nodig die over een permanente innovatiekracht kunnen beschikken. De commissie Bovens (Commissie Toekomst Lokaal Bestuur) schrijft daarover in het rapport *Wil tot Verschil*, Gemeente in 2015:

'De gemeente van 2015 zal een architect van innovatie zijn en een broedplaats van vernieuwing. Deze vernieuwing is nodig om de band tussen burger en gemeente te herstellen en nieuwe inhoud te geven. De gemeente zal nieuwe wegen bewandelen om inhoud

te geven aan haar taken en vorm te geven aan de dienstverlening aan de burger... Gemeenten sturen daarom actief op vernieuwing en wisselen ervaring en lessons learned uit.. (pag. 70)'

Permanente innovatiekracht betekent dat de organisatie steeds weer in staat is inventieve oplossingen te vinden als antwoord op, in de woorden van de commissie Bovens,: 'De vele nieuwe maatschappelijke uitdagingen... en vooral op de nieuwe, scherpere eisen die de burger aan de overheid stelt' (pag. 70).

De vraag is dus of met de in dit boek beschreven maatregelen gericht op het intensief benutten van creativiteit en kennis, de noodzakelijke permanente innovatiekracht voor een gemeente wordt gegenereerd. Om die vraag te beantwoorden moeten we eerst bedenken wat bijvoorbeeld het invoeren van een gemeentebreed systeem voor ideeënmanagement in feite beoogt. Een gemeente wil hiermee in essentie het gedrag stimuleren waarbij ambtenaren, naast het uitoefenen van hun reguliere functie, ook intensief meedenken over mogelijkheden om als gemeente nog beter te presteren. Wanneer de gemeente Oss een eigen Future Center opricht, wil ze in feite een fysieke ruimte bieden waarin mensen zich gestimuleerd voelen om buiten kaders te denken en tot innovatieve oplossingen te komen. De persoonlijke websites die de gemeente Den Haag aan elke ambtenaar wil aanbieden, is in de kern bedoeld om te stimuleren dat mensen zelf de kans zien in kennisdeling en er zelf het initiatief toe nemen.

Het gaat dus bij al deze maatregelen om het bevorderen, richten en benutten van gedrag gericht op de versterking van de innovatiekracht van een gemeente. Innovatiekracht die zich ontwikkelt in het samenspel van kennisdeling, creativiteit en betrokkenheid.

Wanneer een organisatie hiervoor dan meerdere op elkaar afgestemde instrumenten inzet en ook op alle niveaus het leiderschap toont om de creatieve energie die dan vrijkomt te richten en te waarderen, zal zich een duurzame innovatiekracht ontwikkelen. Het duurzame karakter is

daarbij niet gelegen in de organisatie maar in de hoofden en harten van mensen. Dat is het antwoord op de hiervoor gestelde vraag: juist het gezamenlijk effect van de, in dit boek beschreven, initiatieven zullen een verschil uitmaken.

Daarom is het belangrijk dat een gemeente op vele fronten en met verschillende instrumenten werkt om het creatieve kapitaal en het kennis-kapitaal in de organisatie optimaal te beheren, te activeren en te benutten. Het gaat dan niet meer om het inzetten van een of enkele instrumenten. Het gaat om het initiëren en regisseren van een innovatiegerichte beweging.

In de groep gemeenten die voor dit boek zijn geïnterviewd waren er maar enkele die zo dachten en werkten. Echter in de gemeenten die rond innovatie wel een stroom van coherente innovatiegerichte activiteiten op gang brachten, was er sprake van een groot enthousiasme onder medewerkers. Het is in die gemeenten overduidelijk dat er een beweging op gang is gebracht, die geen enkele medewerker kan ontgaan en waar steeds weer de in de communicatie de nadruk ligt op: denk mee, doe mee en grijp je kans! Voor jezelf en voor de gemeente. Er bestaat geen betere weg om een gemeentelijke organisatie op deze wijze een duurzame innovatiekracht te geven, die zich vervolgens kan richten op de uitdagingen in de samenleving en op het creëren van een steeds betere dienstverlening aan de burger.

We hopen u met dit boek de inspiratie te hebben geboden zo'n beweging in uw organisatie op gang te brengen of te versterken.

Bijlagen:

Diagnostiek van uw huidige organisatie

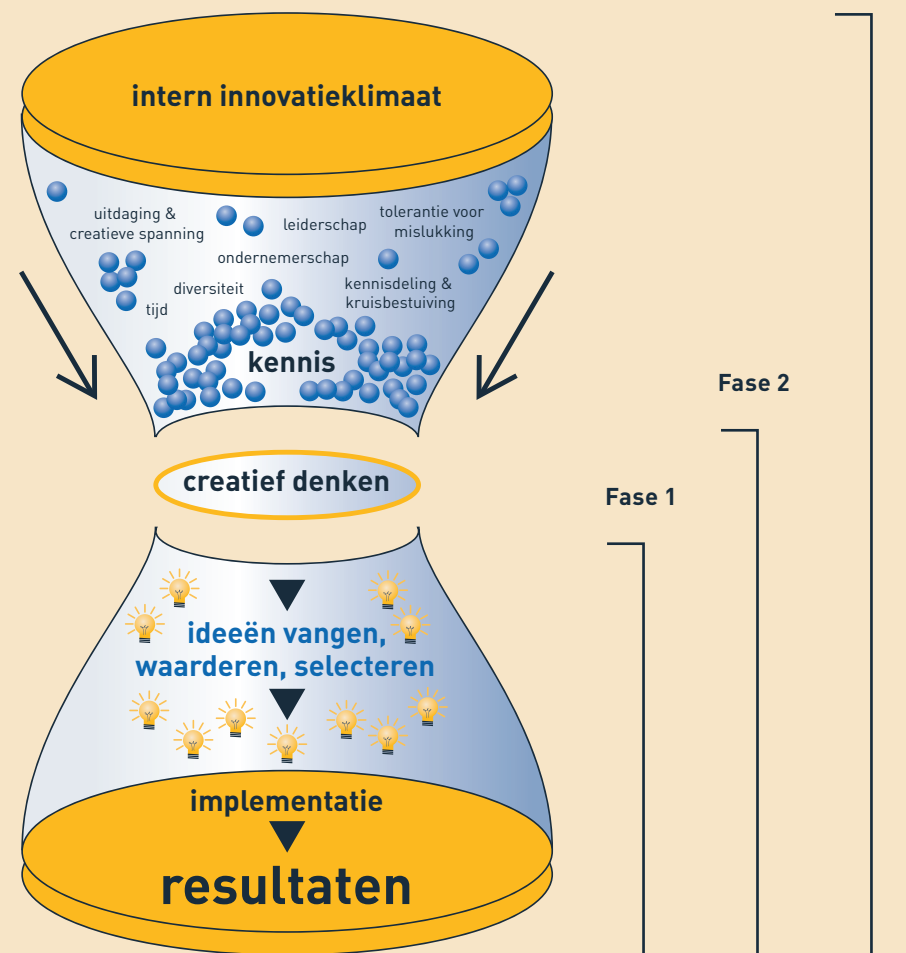
In deze bijlage geven we u langs twee invalshoeken zicht op hoe ver uw gemeente is met het intensief benutten van de creativiteit van medewerkers. We bespreken eerst drie fasen in het beleid van organisaties die hiermee aan de slag gaan. Daarna vindt u een quick-scan met een reeks van vragen op dit gebied.

Wanneer organisaties aan creativiteit sturing trachten te geven, doorlopen ze doorgaans drie fasen. Deze fasen verlopen parallel met de eerdere genoemde strategische opgaven van de zandloper, zoals in advies 6 is belicht.

Fase 1: Het vangen, waarderen en selecteren van ideeën

De eerste fase begint bij het onderste deel van de zandloper. Organisaties willen in deze fase aandacht geven aan het vangen en selecteren van de ideeën van het personeel. Ze beseffen dat er veel ideeën bij medewerkers te halen zijn en dat het ook goed is voor de betrokkenheid om medewerkers te vragen ermee te komen. (Zie figuur pagina 129.)

In deze fase gaat het dan om het vormgeven van processen die bedoeld zijn om de stroom van ideeën te managen. Wat men van het personeel vooral verwacht zijn suggesties voor verbetering en vernieuwing in en rondom het werk. Sommige organisaties gebruiken daarvoor de traditionele ideeënbus. Andere organisaties pakken het geavanceerder aan en gebruiken het intranet om middels een webformulier, of direct on-line, ideeën te doneren. Echter, als het alleen blijft bij het opvangen van ideeën is het niet verwonderlijk dat op een bepaald moment de stroom opdroogt. Het is alsof men alleen een mandje legt onder de kip met de gouden eieren zonder de kip goed te verzorgen. Er komen dus uiteindelijk te weinig ideeën los bij medewerkers of de ideeën zijn weinig verrassende, kleine ideeën.



Fase 1

De organisatie besteedt aandacht het vangen en selecteren van ideeën

Fase 2

Organisaties besteden aandacht aan ideeënmanagement en de ontwikkeling van creatief denken.

Fase 3

De organisatie kent ideeënmanagement, de ontwikkeling van creatief denken en men bevordert een intern innovatieklimaat.

Fase 2: Ideeënmanagement en stimuleren van creatief denken

In de tweede fase beseffen organisaties steeds meer dat je van het personeel actief kunt vragen niet alleen mee te denken over het eigen werk, maar ook over het succes van de gehele organisatie. Het management beseft dat hiervoor originele ideeën nodig zijn en dat vraagt om anders kunnen denken en kijken naar vertrouwde zaken. Men huurt dan vaak creativiteitstrainers in en organiseert workshops waarin deelnemers leren creatief te denken. Creatief denken betekent dan vooral heel slim zijn en met andere ogen leren kijken naar het werk. De trainingen zijn er eerst alleen nog voor het hoger kader, maar ook op de werkvloer krijgt men steeds meer de kans deel te nemen aan creativiteitsessies. (Zie figuur pagina 129.)

De deelnemers aan de creativiteitsworkshops zijn enthousiast en er komen veel ideeën los. Het probleem is echter dat steeds meer medewerkers het gevoel hebben dat er weinig met hun ideeën wordt gedaan. Daarnaast blijken een flink aantal leidinggevenden creativiteitsessies maar onzinnig te vinden. Het kost volgens hen te veel tijd en menskracht en het heeft weinig praktische waarde. Het kan zijn dat het topmanagement met de mond belijdt dat innovatie en creativiteit belangrijk zijn, maar zelf allesbehalve een rolmodel hierin is. Door risicomijdend gedrag dempen de topmanagers eerder de creativiteit dan het te bevorderen.

Fase 3: Werken aan het innovatieklimaat

In de derde fase beseffen organisaties steeds meer dat men, naast ideeënmanagement en het stimuleren van creatief denken, ook een klimaat moet bevorderen waar kennis kan stromen in de organisatie en waar medewerkers de ruimte en de tijd krijgen om kennis en ideeën met elkaar te delen. Het management bevordert intern ondernemerschap en men wil systematisch leren van de gemaakte fouten. Er is veel aandacht voor de versterking van innovatiegericht leidinggeven. Dit is de fase waarin organisaties experimenteren met innovatiegroepen, creativiteitsruimten en fora voor kennisdeling en kruisbestuiving. Men is geïnteresseerd in de diagnostiek van de bedrijfscultuur om te kunnen bepalen waar de zwakke punten zitten. De uitdaging die dan de beste organisaties in deze fase aangaan is om meer cohesie en

integratie aan te brengen tussen allerlei verschillende instrumenten en maatregelen om de innovatiekracht te bevorderen. De gehele organisatie (mensen, structuren, processen) is gericht op stimulering van creativiteit en innovatie. Het management is zeer alert op aspecten in de cultuur, processen en structuur van de onderneming die remmend kunnen zijn voor de transformatie van kennis in ideeën. (Zie figuur pagina 129.)

Met het aangeven van deze fasen is vanzelfsprekend niet gezegd dat alle organisaties deze fasen ook altijd in deze volgorde zullen doorlopen. Het kan zijn dat in uw gemeente de ontdekkingstocht naar de creativiteit van medewerkers begint met investeringen in creativiteitstrainingen (fase 2) en men pas daarna ideeën systematisch vangt (fase 1). De neiging om eerst een proces op te zetten voor het goed vangen en beheren van ideeën is echter een logische. Het is relatief snel geïmplementeerd, terwijl het trainen van medewerkers in creatief denken langer duurt en meer kosten met zich meebrengt. Het werken aan een juist klimaat voor creativiteit vergt nog meer inspanning en focus. Het doorbreken van de diepgewortelde 'ja-maar'-reactie van collega's of managers bij nieuwe ideeën is niet van de ene op de andere maand te veranderen.

Waar staat uw eigen gemeente?

De vraag hierbij is natuurlijk: waar staat uw eigen gemeente? Wellicht heeft u ook reeds een proces waarmee u nieuwe ideeën van medewerkers vangt en gaat het hoger management af en toe naar 'creatieve heisessies'. Dat is echter nog geen management van innovatie en creativiteit. Zoals in dit boek is betoogd is de opgave om het creatief potentieel van alle medewerkers aan te boren en zelfs dat van klanten. Daarvoor is dus een integrale benadering nodig die aandacht geeft aan elk van de drie aspecten: het stimuleren van een innovatiebevorderend klimaat, het versterken van creatief denken en het organiseren van processen voor ideeënmanagement. Met de hiernavolgende quick-scan kunt u aan de hand van een aantal vragen een dialoog in uw organisatie op gang brengen en bepalen hoe ver uw gemeente hiermee is.

Quick-scan innovatie en creativiteit in uw gemeente

De volgende vragen zetten aan tot nadenken over creativiteit en innovatie in uw gemeente. De vragen zijn gestructureerd naar het hierboven (en in advies 6) besproken zandlopermodel.

De antwoorden vormen het startpunt voor een dialoog die kan leiden tot ontwikkeling van nieuw beleid gericht op creativiteit dan wel tot verbetering van de bestaande maatregelen. De vragen zou u kunnen verdelen onder enkele collega's. Die gaan op zoek naar de antwoorden en komen daarna samen om ze te bespreken.

A. Focus

- Staat innovatie of creativiteit in de missie van de gemeente?
- Staat innovatie of creativiteit in bepaalde doelstellingen van de organisatie geformuleerd?
- Is er in de onderneming een visie en strategie voor de (nabije) toekomst? Zo ja, wat kan de rol van innovatie en creativiteit zijn bij de realisering van die visie en strategie?
- Bestaat er inzicht in hoe innovatief en creatief de gemeente is ten opzichte van vergelijkbare organisaties in de sector?

B. Innovatieklimaat

B1. Leiderschap

- Wat zijn de aannames van het (top)management over de creatieve vermogens van bepaalde afdelingen of bepaalde categorieën medewerkers? Zijn deze aannames terecht?
- In hoeverre staat het (top)management open voor nieuwe initiatieven en ideeën?
- Mogen medewerkers die intens overtuigd zijn van de waarde van hun idee voor de organisatie, maar overal op weerstand stuiten, een afspraak met een directielid maken? Zo ja, is deze mogelijkheid aan hun gecommuniceerd?
- Ondersteunt of beschermt de directie momenteel projecten ter realisering van waardevolle ideeën?
- Is er financiële ruimte voor de uitwerking van kansrijke ideeën die niet direct op korte termijn rendement bieden?
- Wat is de grootste barrière voor creativiteit in de organisatie? Welke actie is nodig om deze belemmeringen weg te nemen? Wat kan het management daar zelf toe bijdragen?
- Wanneer was het voor het laatst dat er in de organisatie een creatief succes met een grote groep medewerkers is gevierd?

B2. Diversiteit

- Hoe tolerant is het management ten opzichte van afwijkende meningen in de organisatie?
- Is de werving en selectie erop gericht meer diversiteit of juist meer homogeniteit in het personeelsbestand te creëren?
- Is het bekend waarom mensen de organisatie verlaten? Zijn er onder de vertrekredenen van medewerkers ook factoren die gerelateerd zijn aan het gebrek aan diversiteit in de cultuur van de organisatie?

B3. Kennisdeling en kruisbestuiving

- Bestaat er tevredenheid over de informatie-uitwisseling tussen management, werknemers en teams uit verschillende delen van

het bedrijf? Wat zijn mogelijke belemmeringen?

Hoe zijn deze belemmeringen weg te nemen?

- Zijn er multidisciplinaire teams in de organisatie actief?
- Zijn er vergaderingen met externe partijen, zoals andere bedrijven, klanten, leveranciers, om nieuwe ideeën voor verbetering of vernieuwing te bedenken of uit te werken?
- Hoeveel procent van de werknemers komt tijdens werktijd zelden of nooit in contact met klanten of andere externe groepen? Hoe zijn deze medewerkers wel regelmatig in contact te brengen met klanten?
- Wat is te leren van organisaties die algemeen bekend staan als uiterste creatief?

B4. Tijd voor creativiteit

- Krijgen medewerkers voldoende tijd om nieuwe en waardevolle ideeën uit te werken? Zo ja, geldt dat voor alle medewerkers?
- Zijn er in het afgelopen jaar werkconferenties of andere specifieke bijeenkomsten geweest met het doel te praten over creativiteit en innovatie?
- Zijn er in het afgelopen jaar werkconferenties of andere specifieke bijeenkomsten geweest met het doel ideeën te genereren en/of te delen?

B5. Uitdagende doelen

- Is het gebruikelijk in de organisatie om zeer ambitieuze doelen te stellen die de creativiteit prikkelen?
- Is het in de organisatie mogelijk dat medewerkers of teams van medewerkers hun eigen doelen stellen?
- Ondervinden medewerkers voldoende uitdaging in hun werk ondervinden?
- Komen in de (jaarlijkse) taakafspraken met medewerkers begrippen als innovatie en creativiteit aan de orde?

B6. Tolerantie voor mislukking

- Draagt het topmanagement een visie uit over risico's nemen of durven mislukken?
- Wat is de algemene houding van leidinggevendenden ten opzichte van mislukking?
- In hoeverre is het beoordelingssysteem in de organisatie tolerant voor gemaakte fouten, of mislukte projecten?
- Is het management zich bewust van de leerwaarde van falen?
- Komen de leerervaringen uit mislukkingen in een database, waar anderen van kunnen profiteren?

C. Creatieve denkvaardigheden

- In hoeverre beheersen managers en/of werknemers elementaire creativiteitstechnieken, zoals brainstorming? Past men die ook toe? Met welke frequentie?
- Hoeveel werknemers hebben dit jaar creativiteitstrainingen gevolgd? Waren dit vooral werknemers uit de hogere categorieën? Zo ja, waarom voornamelijk uit die categorie?
- Bestaan er bepaalde ruimtes in de organisatie die specifiek bedoeld zijn voor creativiteitsessies en die daar ook op zijn ingericht?
- Zijn er voor medewerkers boeken, video's of cd-roms over creativiteit en innovatie beschikbaar in de organisatie?
- In hoeverre heeft mobiliteit in de organisatie ook tot doel om werknemers met nieuwe perspectieven te laten kennismaken?
- Wat zijn de twee belangrijkste personele maatregelen die zijn te nemen om creativiteit van werknemers op een hoger peil te brengen?

D. Ideeënmanagement

D1. Vangen van ideeën

- Zijn er in de organisatie methoden in gebruik om ideeën op te sporen? Gebruiken alleen bepaalde categorieën medewerkers deze methoden?

- Zijn leidinggevend en actief betrokken in het signaleren van ideeën?

D2. Beheer en selectie van ideeën

- Heeft de organisatie een database waarin ideeën (ook de momenteel niet waardevolle) worden bewaard? Wie heeft toegang tot die database? Waarom hebben alleen die groepen toegang?
- Is het in de organisatie gemakkelijk om juist om een goed idee tot uitvoering te brengen? Waaraan is dat te merken?
- Hoeveel nieuwe ideeën zijn er de organisatie het afgelopen jaar naar voren gebracht? Hoeveel van die ideeën zijn als waardevol getypeerd? Hoe zijn deze waardevolle ideeën verder in behandeling genomen?
- Wat is de doorlooptijd in het selectieproces van ideeën?
- Krijgen medewerkers die ideeën indienen voldoende informatie over de voortgang van de behandeling van hun idee?

D3. Waardering van ideeën

- Hoe krijgen werknemers die met nieuwe ideeën komen waardering?
- Wie geeft medewerkers deze waardering? Hoe snel na het indienen van het idee gebeurt dat?
- Ligt de nadruk op materiële waardering (geld, cadeaus), immateriële waardering (schouderklopje, betrokkenheid bij uitvoering) of een combinatie van beide? Wat zijn de motieven voor de keuze van een bepaalde vorm van waardering?
- Is er sprake van openlijke, voor velen zichtbare, waardering die medewerkers ontvangen die een goed idee hebben ingediend?
- Hebben de creatieve prestaties van werknemers ook invloed op hun formele periodieke beoordelingen?

D4. Implementatie van ideeën

- Welk percentage van de ideeën die men in de organisatie vangt heeft geleid tot concrete acties, of verbeteringen of innovaties?

Wat zijn de twee belangrijkste maatregelen die de organisatie zou kunnen nemen om dit percentage te verhogen?

- Is het in de organisatie bekend waarom sommige projecten rond de realisering van waardevolle ideeën mislukken of juist een groot succes zijn? Is deze kennis wijdverspreid in de organisatie?

TIP

Haal uit bovenstaande vragenreeks vijf vragen die u periodiek aan een grote groep van medewerkers wilt stellen. Het gaat om vijf vragen die belangrijke informatie opleveren over de stand van zaken rond innovatie creativiteit in de organisatie.

Over de auteur

Prof. dr. Jeff B.R. Gaspersz is verbonden aan Universiteit Nyenrode als hoogleraar innovatiemanagement. Voorts is hij directeur/eigenaar van Cadenza Innovation Consulting, een adviesorganisatie die ondernemingen, teams en managers coacht en adviseert teams bij vernieuwingsprocessen en bij het zoeken naar doorbraakideeën. Daarvoor was hij verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en aan KPMG. Hij adviseerde ruim 80 organisaties over vernieuwingsprocessen in verschillende branches. Hij verrichte 70 publicaties rond innovatie, waaronder een reeks boeken over het vinden van kansen in werk en leven.

Op www.kansdenken.nl publiceert hij maandelijks adviezen voor kansgericht denken.

Op www.ideafarming.com publiceert hij maandelijks adviezen voor het scheppen van een innovatieve organisatie. E-mail: gsp@euronet.nl

Aangehaalde literatuur & voetnoten

Inaxis: Ideeënmanagement, gebruik ideeën, motiveer mensen

Gaspersz, Jeff: Concurrenieren met creativiteit - De kern van innovatiemanagement, Pearson Education Benelux, 2006

Gaspersz, Jeff en Marlies Ott: Management van Employability, Stichting Management Studies/ Van Gorcum, 1997

Rapport Commissie Bovens (Commissie Toekomst Lokaal Bestuur: De wil tot verschil, Gemeenten in 2015)

Maurer, Robert: De kunst van Kaizen, met kleine stappen naar grote doelen, De Kern, 2007

Citaat van Bill Gates in: Bob Nelson, 'Good Ideas', in IT Management News, 2002

A. Robinson, S. Stern: Corporate Creativity - How Innovation and Improvement Actually Happen, Berret-Koehler Publishers, 1997

Rajesh Seti, Daniel C, Smith en C. Whan Park: 'How to Kill a Team's Creativity', Harvard Business Review, augustus 2002

Zhou, J.: 'When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity - Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback and Creative Personality', Journal of Applied Psychology, 88 (3), 2003, blz. 413-422

Voor wie verder wil lezen, een overzicht van aanbevolen literatuur

Over creativiteit

Gaspersz, Jeff: Anders denken, nieuwe kansen, Het Spectrum, 2004

Hafkamp, Koos: Creatief denken, Uitgeverij Academic Service, 2005

Igor Byttebier: Creativiteit, Hoe? Zo!, Uitgeverij Lannoo, 2002

Parker, George: Het grote boek van de creativiteit, Uitgeverij Archipel, 2004

Zevenbergen, Leen: En nu laat ik mijn baard staan, creatief ondernemen & sprankelend inspireren, Uitgeverij Business Contact, 2006

Over innovatie

Getz, Isaac, Alan Robinson: De innovatiekracht van ideeën, Kluwer 2004

Gaspersz, Jeff: Concurrenieren met creativiteit - De kern van innovatiemanagement, Pearson Prentice Hall, 2006

Thijssen, Thomas: Gids voor persoonlijk ondernemen en innovatie, Scriptum, 2004

Voort, Paul van der: Het innovatieboek, innoveren van droom tot daad, Academic Service, 2006

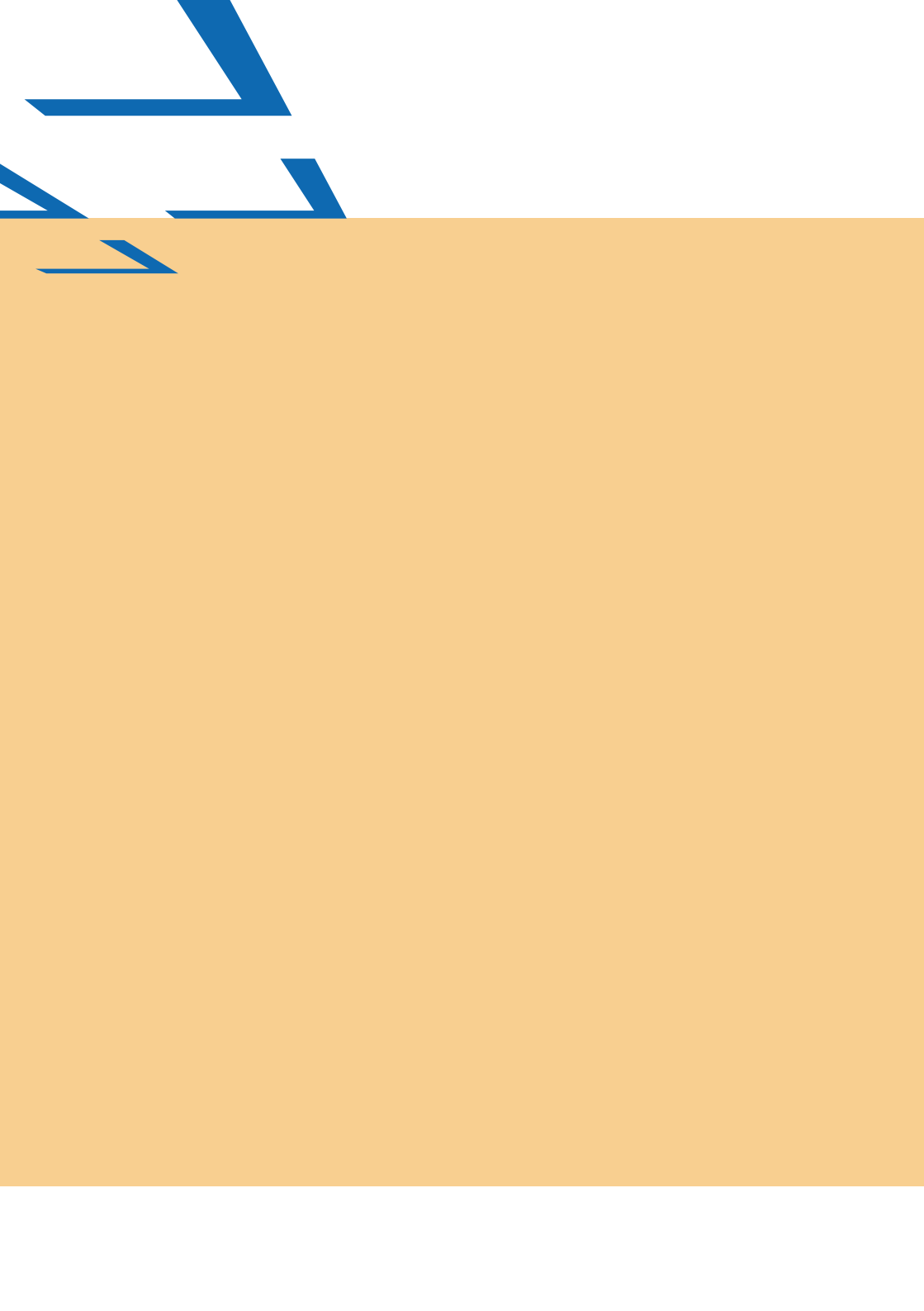
Weerd, Petra de, Bart van Looy, Klaasjan Visscher: Innovatie(f) organiseren, Kluwer, 2004

Overzicht geïnterviewde gemeenten

- Amsterdam
- Apeldoorn
- Den Haag
- Dordrecht
- Enschede
- Hoorn
- Maarssen
- Moerdijk
- Oss
- De Ronde Venen
- 's-Hertogenbosch
- Soest
- Woensdrecht
- Zwolle

Andere geïnterviewde organisaties

- Belastingdienst
- InAxis, Commissie Innovatie Openbaar Bestuur, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Politie Rijnmond





Doe meer met de ideeën van medewerkers!

Deze publicatie biedt u 20 praktische adviezen, 'food for thought', over hoe u slimmer gebruik kunt maken van de kennis en de creatieve denkracht van medewerkers. Om doelen te bereiken, om een goed werkklimaat te scheppen, om een innovatieve, burgergerichte, gemeente te zijn.

A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 3738356
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl