

“Ideeën niet aan hun lot overlaten”

DOSSIER Co-creativiteit

Individuele creativiteit op een structurele wijze in de organisatie ingebed krijgen, en zo de stap zetten naar collectieve creativiteit of co-creativiteit. Welke onderneming droomt daar nu niet van? Immers, als elke medewerker mee aan de tekentafel zit, als elke medewerker de vinger aan de pols houdt, als elke medewerker zijn gedachten deelt, dan betekent dat voor de organisatie als geheel een exponentiële toename van ideeën die kunnen bijdragen aan de waardecreatie van morgen.

Dirk De Boe is bij TP Vision in Brugge verantwoordelijk voor de mechanische ontwikkelingsafdeling. Omdat bij bedrijven over het algemeen maar 20% van de mensen – meestal zij die verbonden zijn aan een R&D-departement – betrokken worden bij de ideeëngeneratie, is hij daarnaast ook ‘innovatiemanager’ in het bedrijf. “In die rol is het mijn taak om alle medewerkers te coachen om creatiever bezig te zijn en hen te helpen om ideeën te genereren.” Dirk De Boe schreef over deze onderwerpen ook een boek – *Crashock* – waarin hij zijn ideeën rond bottom-up creativiteit uit de doeken doet. Dat er binnen TP Vision veel belang wordt gehecht aan innovatie is niet onlogisch. Het bedrijf, een joint-venture van electronicsreus Philips en TPV, ontwikkelt high-end televisies. Hier heten de uitdagingen ‘smart tv’, ‘interactiviteit’ en ‘design’.

Met het oog op ideeëngeneratie en innovatie werkt de innovatiemanager partnerschappen uit met externe partijen zoals scholen, bedrijven en onderzoeksinstituten... “Maar ik richt me ook tot de eigen medewerkers, zodat mensen met een goed idee aan hun trekken kunnen komen. Samen met het team, hou ik de motor aan de gang naast de reguliere innovatieprojecten die er uiteraard ook zijn. Ik betrek die ‘andere’ 80%, de mensen die niet betrokken zijn bij deze normale innovatietrajecten.” Bij TP Vision wordt co-creatie gestimuleerd, en gelooft men in crowdsourcing, brainstormsessies en innovatie-events.

COLLECTIEF CREATIEF

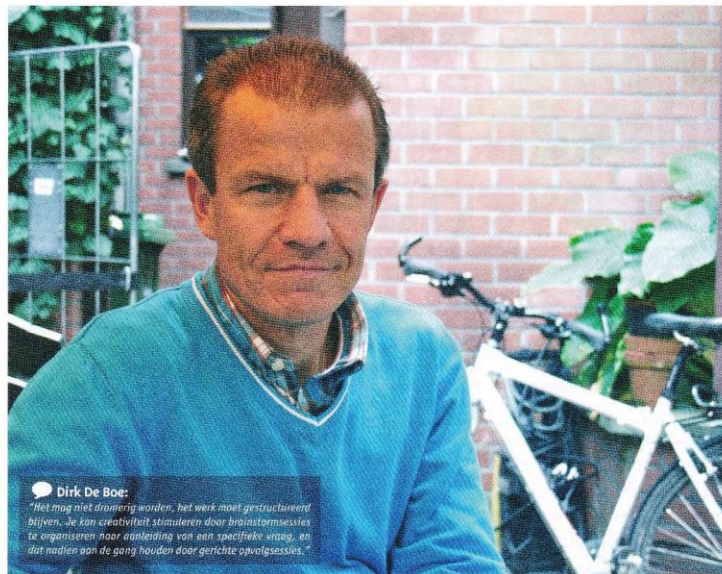
Creativiteit, dat is iets wat je kan leren, zegt Dirk De Boe. Door een aantal technieken zijn mensen in staat om creatiever te denken. “Je kan dat voor jezelf, maar organisaties kunnen

dat ook voor de medewerkers doen, door training en sessies aan te bieden, waardoor elke werknemer creatiever kan worden. Als je mensen slim samenbrengt, kan je de innovatiecultuur verhogen, en meer en betere ideeën genereren”, klinkt het. “Maar let wel, het gaat hier niet om de creativiteit van iemand als Picasso.

“Ik betrek die ‘andere’ 80%, de mensen die niet betrokken zijn bij de reguliere innovatietrajecten”

Mensen moeten geen kunstenaars worden. Het gaat erom om bijvoorbeeld mensen die van nature eerder rationeel zijn ook meer emotioneel aan bod te laten komen en zo hun totaal brein te laten gebruiken.”

Creatieve medewerkers, dat is slechts de eerste stap naar collectieve creativiteit en – uiteindelijk – innovaties die het bedrijf vooruit helpen. Een volgende stap is om creatieve mensen samen te brengen. Dirk De Boe geeft het voorbeeld van twee personen die elk met een ‘half idee’ rondlopen, een idee dat misschien wel ergens toe kan leiden, maar op zichzelf nutteloos is. Dan is het aan het bedrijf, aan het beleid dat gevoerd wordt en de cultuur die er heerst, om die twee mensen met elkaar in contact te brengen, want – wie weet? – misschien vormen de de twee halve ideeën samen één innoveren idee. “Je moet mensen samenbre-



Dirk De Boe:
“Het mag niet dromerig worden, het werk moet gestructureerd blijven. Je kan creativiteit stimuleren door brainstormsessies te organiseren naar aanleiding van een specifieke vraag, en dat naden aan de gang houden door gerichte opvolgessies.”

ng, niet geforceerd, maar bottom-up. Daarbij is het principe dat ‘leaders serve’: de leiders moeten vooral de sfeer, cultuur scheppen.” Mensen laten samenkomen, dat kan door bijvoorbeeld gezellige coffee corners in te richten waar mensen van verschillende departementen elkaar ontmoeten en van gedachten wisselen. Maar Dirk De Boe waarschuwt voor al te utopische ideeën over creativiteit en collaboratie. “Het mag niet dromerig worden, het moet gestructureerd blijven. Je kan bijvoorbeeld creativiteit stimuleren door brainstormsessies te organiseren naar aanleiding van een specifieke vraag, en dat naden aan de gang houden door opvolgessies zodanig dat er met die ideeën ook iets gebeurt. Als het organisch moet groeien, dan komt er vaak niets van in huis, je hebt ook structuur nodig.”

HULP GEVRAAGD

Om ideeën te stimuleren bij de medewerkers kan je – te beginnen met een aantal ‘kamplonen’ – als onderneming sessies organiseren over creativiteit, of een oplei-

ding over brainstormen, zegt Dirk De Boe. Ook mogelijk: inspiratiesessies waarbij mensen geconfronteerd worden met maatschappelijke evoluties en technologische trends die hen aan het denken moeten zetten over de toekomst van de eigen producten en/of diensten.

“Je kunt zoveel mogelijk mensen de kans geven om ideeën te genereren”, vervolgt Dirk De Boe. “Als je aan iedereen in het bedrijf schetst wat de uitdagingen zijn, welke problematieken er voor je liggen, dan kan je daaraan expliciet de oproep koppelen ‘wij hebben jullie hulp daarbij nodig’. Op dat moment kan je aan iedereen vra-

! De essentie

1. Door gerichte brainstormsessies te organiseren, genereer je als bedrijf veel meer ideeën dan wanneer je alleen de R&D-afdeling laat nadenken.
2. Belangrijk is dat alle ideeën die ontstaan een kans krijgen, dat er mensen zijn die luisteren naar de ideeën en de medewerkers ervoor waarderen.
3. Mensen met een goed idee moeten de kans krijgen om het idee verder uit te werken.

gen om mee te doen aan een brainstormsessie rond een van de thema's."

Cruciaal om te vermijden dat zulke co-creativiteit geen doodgeboren kind is, is de rol en houding van de eerstelijnsmanagers en team-leaders. Zoals Dirk De Boe het zegt: "Zij mogen de nieuwe ideeën die medewerkers opperen niet meteen gaan afschieten, en moeten hun mensen ook wel wat 'free time' gunnen, om een idee wat verder uit te werken, of om zo'n brainstormsessie bij te wonen." Leidinggevenden kunnen door een negatieve houding een ernstige rem zijn op co-creativiteit in een onderneming.

Anderzijds: leidinggevenden die zeggen dat het 'gewone' werk ook moet gebeuren, die hebben natuurlijk een punt, zo erkent ook Dirk De Boe. "Er moet een balans zijn tussen enerzijds 'business as usual', met daarin de normale gang van zaken, met productie en andere processen, en anderzijds innovatie en creativiteit. Elk soort inspanning moet ge-waardeerd worden."

VOLGENDE STAP

Dat ideeën niet meteen worden afgeschoten is cruciaal als je wil dat de medewerkers zonder angst zeggen wat ze bedacht hebben. Bij TP Vision heeft men dat risico – met succes – geminimaliseerd door een online forum te creëren waar alle ideeën kunnen worden gelanceerd door gelijk welke medewerker. Behalve het forum – dat eigenlijk een soort catch all is voor ideeën – is ook een innovatieteam opgezet dat elk idee op dat forum, of het er nu veelbelovend uitziet of niet, of het al goed is uitgewerkt is of meer lijkt op wat gekriebel op de achterkant van een bierviltje, zal koesteren. "Elk idee dat op dat forum wordt gelanceerd, zal van het team de nodige aandacht krijgen. We nodigen de mensen uit, en geven hen een tiental minuten waarin zij het idee kunnen voorstellen, we vragen stellen, en waarbij ze dan begeleid worden voor de volgende stap."

Mensen die hun idee komen voorstellen aan het team, krijgen feedback op een zeer constructieve manier. "We letten er ook op dat we waardering uitspreken over wat mensen voorstellen. Bovendien creëren we een veilige omgeving waarin negatieve feedback uit den boze is, ook als je meteen ziet dat er reuzengrote gaten zitten in het idee dat wordt voorgesteld. Je kunt mensen zelf laten ontdekken dat hun idee niet erg goed is, bijvoorbeeld door hen vragen te stellen, of hen voor te stellen een bepaald aspect ervan verder te onderzoeken." Op die manier leren medewerkers niet alleen bij, ze

worden ook niet afgeschrikt om een volgend idee – dat misschien wel heel goed is – te komen voorstellen.

Het team zal ook voor een eerste praktische begeleiding zorgen, door af te stemmen met de teamleider van de persoon, en hulp te bieden om een budget voor de volgende stappen te bekomen. "We coachen hen ook om een presentatie over hun idee te maken." Om uit te kunnen groeien tot een nuttige innovatie, is het nodig dat mensen de ruimte krijgen om hun idee verder uit te werken, er aan te sleutelen, er met anderen over spreken, het testen, en dat buiten de normale gang van zaken in het bedrijf om. Dirk De Boe spreekt over 'duikbootprojecten', projecten die onder de radar gebeuren, en waar niet de hele hiërarchie van op de hoogte is.

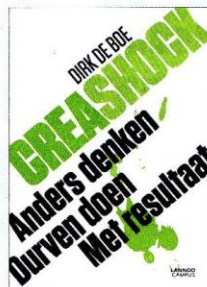
Intussen zijn er bij TP Vision in Brugge al 700 ideeën op het forum gelanceerd, en dus ook voorgesteld aan het innovatieteam. Twintig daarvan zijn momenteel gerealiseerd in producten en er zitten er nog een aantal in de pijplijn. Dat zijn innovaties die er anders zeker niet zouden gekomen zijn, verzekert ons Dirk De Boe.

GEEN GELD

Om een omgeving te creëren waar mensen creatief kunnen en durven zijn, is het niet de organisatiestructuur die moet worden aangepast. "Neen", zegt Dirk De Boe, "het zijn de visie, missie en strategie van de onderneming die maken dat creativiteit een plaats krijgt."

"Je moet mensen zelf laten ontdekken dat hun idee niet erg goed is"

En natuurlijk moeten er middelen, en tijd, vrijgemaakt worden, het eeuwige probleem. "Nu, middelen, dat is niet noodzakelijk een probleem. Creativiteit hoeft niet veel te kosten", zegt Dirk De Boe. En tijd? Een innovatie-team, duikbootprojecten... je kan niet verwachten dat mensen dat na de werkuren doen, toch? "Wat betreft de tijd die je zou moeten vrijmaken is het belangrijk om een aantal eerste successen te boeken. Eens die er zijn, dan is het makke-



'Creashock - Anders denken Durven doen Met resultaat' van Dirk De Boe is uitgegeven bij Lannoo Campus.

lijker om tijd vrij te maken. Dan krijg je hoest automatische de buy-in van het management. Voor die buy-in is het ook belangrijk een aantal mensen te betrekken die met specifieke problemen geconfronteerd worden welke door extra creativiteit kunnen opgelost worden."

Maar hoe betrek je nu die 'andere' 80% bij innovatie? "Wel, door zinvolle problematieken te introduceren. Als iedereen meekijkt naar wat er allemaal gebeurt in de wereld, dan heb je veel meer inspiratie. Als je mensen dan ook zover krijgt om er samen over na te denken, dan krijg je meer en betere ideeën." Mensen stimuleren om mee te kijken en te denken, dat doe je in eerste instantie door waardering te uiten. "Waardering doordat mensen hun ideeën mogen komen uitleggen, dat ze hun voorstel kunnen presenteren aan de collega's tijdens het jaarlijkse 'innovation event', waardering van collega's en management via stemming voor de beste ideeën. We hebben ook een 'Wall of Fame', waarbij de ideeën die hun weg naar het eindproduct gevonden hebben, uitgesteld worden." Maar er is géén financiële beloning, en dat is een zeer expliciete keuze van TPVision. "Creativiteit belonen met geld, dat werkt nefast." ●

TIMOTHY VERMEIR /