

Het *slagroomtaart*model voor creativiteit in organisaties

De kers op de taart! En de rest van de taart?

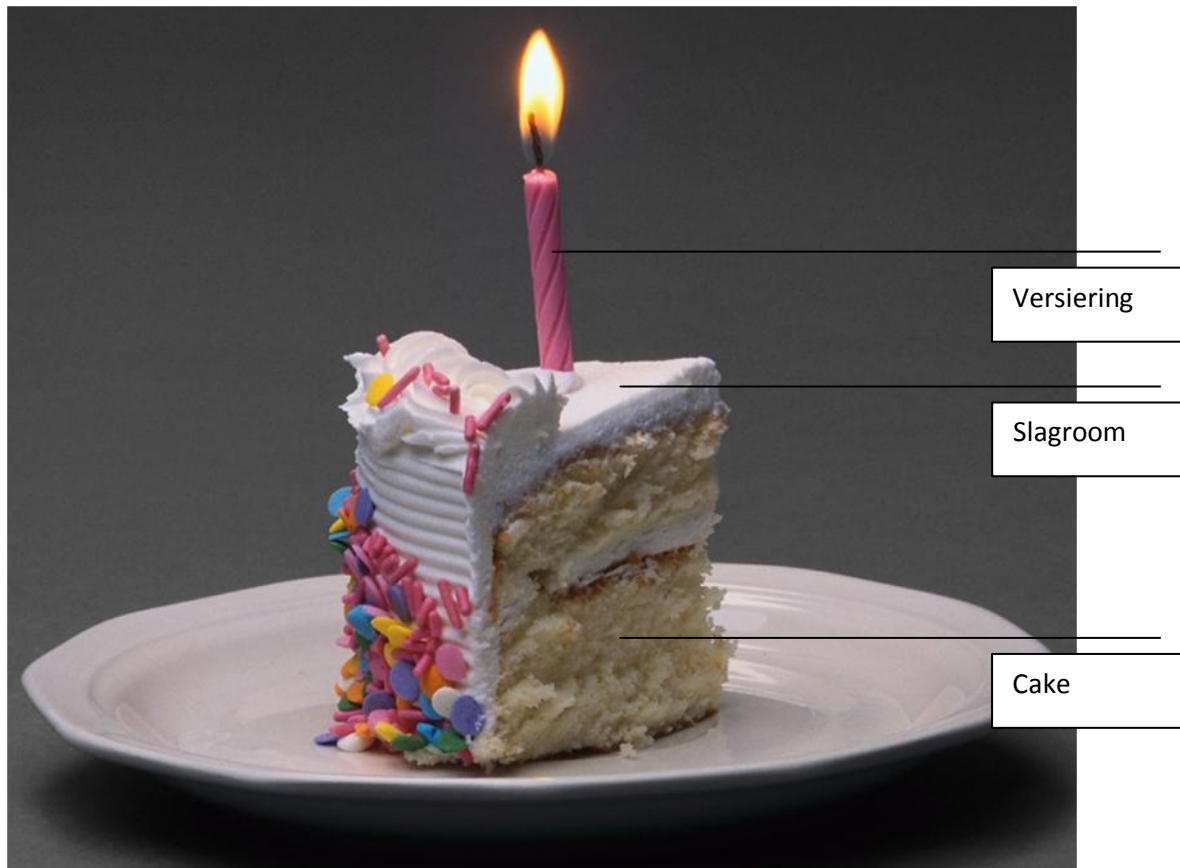
Stel je de volgende situatie voor. De Jong & De Vries BV stuurt zijn medewerkers op een cursus creatief denken. Alle medewerkers zijn dolenthousiast: het is een leuk weekeinde geweest en ze hebben veel geleerd. Geïnspireerd gaan ze aan het werk. De één na de ander komt met mooie ideeën voor hoe De Jong & De Vries BV nog beter, duurzamer, winstgevender kan werken.

's Middags is er een bijeenkomst waarin wordt teruggekeken op de training. Met een prachtige presentatie overhandigen de medewerkers hun map vol ideeën aan De Jong en De Vries. Die hebben weinig tijd nodig. "Allemaal leuk en aardig, maar nu weer aan het werk. We zijn een succesvol bedrijf, dat gaan we niet op het spel zetten voor wat proefballonnetjes." De medewerkers druipen af. De één na de ander zoekt een andere werkgever. Een jaar later staat De Vries & De Jong BV op de rand van een faillissement.

Wat ging hier mis? Een training creatief denken is de kers op de taart. Dan heb je wel de rest van de taart nog nodig: een stimulerende organisatiecultuur en actief beleid voor creativiteit. Meer weten? Lees verder!

Slagroomtaart

Iedereen kent slagroomtaart. Slagroomtaart is een mooi model voor het stimuleren van creativiteit in organisaties. Een slagroomtaart bestaat uit een paar lagen *cake*, met daartussen en daaromheen *slagroom*, en aan de buiten- en bovenkant overdadige *versieringen* ("garnering") van vruchtjes, nootjes, chocola, marsepein, eetbaar papier, suikerwerk, kaarsjes enzovoorts. Drie componenten dus: cake, slagroom, versiering.



Figuur 1: slagroomtaart

De basis van de taart is de cake. Zonder die cake geen taart maar een berg slagroom met zoetheid. Da's geen taart maar hoogstens een toetje. Die cake is nogal droog als je 'm zó eet, dus dat is niet zo lekker. Maar de cake bepaalt de vorm van de taart.

Dan de slagroom. Die komt tussen de lagen, er omheen en er overheen. En dan nog toefjes bovenop. Er gaat makkelijk een halve liter slagroom in een taart. Die slagroom bepaalt het karakter van de taart, en bovendien: zonder slagroom valt alle versiering eraf.

De garnering komt als laatste. Die lacht je toe, je krijgt zin om ervan te snoepen. Maar het is slechts buitenkant: afwerking, op het laatst toegevoegd. De kwaliteit van de taart wordt toch vooral bepaald door de cake en de slagroom.

OK, wat heeft dit met creativiteit in organisaties te maken? Welnu:

- Ook bij het bevorderen van creativiteit in een organisatie heb je te maken met een aantal onderdelen.
- Net als bij een slagroomtaart zijn die los op zijn hoogst wel aardig, maar in combinatie pas echt aantrekkelijk.
- Bovendien is een beetje luchtigheid zowel bevorderlijk voor je taart als voor de creativiteit in een bedrijf, overheidsinstelling of non-profit organisatie.

De cake: de organisatiecultuur

Stel je een streng hiërarchische, autoritair geleide, conservatieve organisatie voor. Wanneer die innovatie door alle medewerkers wil bevorderen zijn er nog wel wat stappen te zetten. Een cultuur waar ruimte is om fouten te maken, om experimenten te doen, prototypes (al dan niet fysiek) te bouwen, waar kritiek opbouwend is en gericht op de acties en niet op de persoon, waar ideeën de kans krijgen om te groeien en waar mensen verder mogen kijken dan hun neus lang is: dat is een cultuur die creativiteit mogelijk maakt. Zo'n organisatie is sowieso een fijnere werkgever, maar los daarvan: om "out of the box" te denken is het nodig dat de organisatie er niet op gericht is iedereen "in zijn hok" te houden.

Zie de organisatiecultuur maar als de cake: niet het eerste dat je opvalt, maar als het niet goed zit smaakt je taart niet of stort hij in. Dus die cake is heel hard nodig! De organisatiecultuur doet zelf niets en is in die zin passief, hij faciliteert. Zoals ook de cake niet de ster van de taart is.

Die cultuur kent ook een fysiek aspect. Innovatie is gebaat bij samenwerking, contact, toevallige ontmoetingen. In een traditioneel gebouw waarin voor elke medewerker een kamer met een dichte deur beschikbaar is en de koffiejuffrouw de enige is die elke medewerker kent is dat moeilijker te realiseren. Sorry koffiejuffrouw, de mensen moeten hun hokjes uit. En wil er ondertussen iemand zorgen voor post-its, stiften en karton?

De slagroom: actief stimulerend beleid

Ook nodig voor het bevorderen van innovatie: actief beleid om beslissers, kaderstellers, leidinggevendenden enzovoorts te helpen alle medewerkers te stimuleren hun creatief potentieel te benutten. Dit kan niet zonder een solide basis in de vorm van een cultuur die hier de ruimte voor biedt (de cake). Is die in orde, dan is het tijd voor de slagroom: actie! Die is tweeledig:

1. Bewustwording: de beslissers, kaderstellers, leidinggevendenden enzovoorts moeten leren wat ze kunnen doen en zeggen om de creativiteit te bevorderen, en wat niet. Dit hebben ze grotendeels al weleens geleerd op andere trainingen: open vragen, doorvragen, geen ja-maar. Het gaat erom dat iedereen leert wat het effect op de creativiteit is. Wat nog vrij lastig is, is het kritisch naar de eigen complimenten kijken: ook een compliment is sturend. Want wat of wie een compliment krijgt is goed, "dus" de rest niet! Doordenkertje hè? Dat soort dingen zijn belangrijk voor organisaties die creativiteit actief willen stimuleren.
2. Procedures en andere omschrijvingen. In een organisatie circuleren allerlei lijstjes: van hoe zaken aangepakt moeten worden, welke taken bij een functie horen, waar mensen op beoordeeld worden, waar geld mee te verdienen is. Die moeten óók kloppen met het beleid: als je een fout maakt mis je niet een target, maar leer je bij. Als je een zijweg inslaat begeef je je niet buiten je functieomschrijving, maar ontwikkel je je. Natuurlijk zijn er nog steeds doelen, en is het handig als alles gedaan wordt, maar lijstjes moeten voorwaarden scheppen en doelen omschrijven, niet onnodig werkwijzen en middelen vastleggen.

De bewustwording is bijvoorbeeld in te passen in teamdagen, strategiedagen, beleidsdagen enzovoorts. De procedures kunnen bijvoorbeeld door een slimme kwaliteitscoördinator onder de loep worden genomen.

De kers op de taart: trainingen en voorbeelden

Is dat allemaal in orde dan kan een organisatie gaan denken aan dat waar veel organisaties mee beginnen: de cursussen creatief denken, inspirational speakers, workshops "van eureka tot kassa!" enzovoorts. Dat zijn letterlijk de kersen op de taart: lekker, leuk voor de smaak en het uiterlijk van de taart, maar los "alleen maar" kersen. Wil je dat je medewerkers het geleerde in de praktijk brengen, dan moet de organisatie er klaar voor zijn. Eerst cake en slagroom, dan kersen, kaarsjes, bloemetjes en suikerbeestjes.



Figuur 2: het slagroomtaartmodel

Grofweg zijn er drie soorten "garnering":

1. Cursussen en trainingen creatief denken: creatief denken is een andere manier van denken dan wat we meestal doen (namelijk logisch denken). Dat is te leren, daar zijn bovendien allerlei technieken voor. Er is een veelheid aan cursussen en trainingen om uit te kiezen. Neem een goede¹, en besteed er genoeg tijd aan.
2. Oefeningen: 't is even wennen, dus oefenen is handig. Oefenen biedt de kans de nieuwe manier van denken en werken te ervaren zonder dat er al teveel vanaf hangt, dat kan prettig zijn. Probeer eens tijdens een vergadering vanuit een bepaalde rol tegen de zaken aan te kijken (zoals bij de denkhoeden van De Bono), door aan een ideeën-challenge of prijsvraag mee te doen (ook leuk in het kader van teambuilding), door modellen te bouwen en rollenspellen te doen. Er zijn allerhande tools en trainers die hierbij kunnen helpen, let erop dat de begeleiders een open mind hebben en focussen op het proces i.p.v. op het resultaat.

¹ Hoe vind ik een goede cursus of trainer? Vraag rond in je netwerk, en vraag daarbij naar het resultaat na een aantal maanden. Je wilt meer dan alleen een leuke en interessante middag. Kijk voor een trainer bijvoorbeeld op COCD.org, of iaf-nederland.nl.

3. Voorbeelden. De inspirational speakers², de kunstenaars, uitvinders, musea, biografieën: voorbeelden overal. Voorbeelden kunnen twee uitwerkingen hebben. Effect 1: "Oh, zo moet het.", gevolgd door: "Dat kan ik nooit.", "Dat lijkt helemaal niet op wat wij doen, wat hebben we hieraan?" of "Ja, ik heb het bijna voor elkaar om precies hetzelfde te doen." Dat is niet het beoogde effect. Je wilt effect 2: "Gaaf, zoals die man/vrouw/organisatie omgaat met kunst/geld/middelen/enzovoorts. Zo kan het dus ook! Daar kan ik wat van leren, dat is nuttig voor mij en voor onze organisatie. Stimulerend en motiverend om te zien wat het effect is van creatief denken!" In andere woorden: "Cool!" Hoedt u voor mensen die de waarheid in pacht hebben, die zijn vaak allang niet meer creatief.

Kies de garnering die bij je past en smullen maar! Leuk en krachtig is een combinatie van de drie categorieën. Enne, houd het een beetje luchtig hè, creativiteit is gebaat bij een ontspannen aanpak. En bij taart.

Tot slot

Elk model is een vereenvoudiging van de werkelijkheid, daar ben ik me van bewust. En het kon ook best iets anders zijn dan taart. Maar taart is feestelijk en lekker, kom daar maar eens om bij de "SmartArt" van Word...

Er is nog veel meer te schrijven en te lezen over dit onderwerp. Ik hoop dat het model je heeft geholpen om te zien hoe maatregelen voor het bevorderen van creativiteit in organisaties verband houden. Misschien dacht je een paar keer "Aha, dus daardoor ging het bij ons mis!", of juist "Dat doe ik eigenlijk heel goed!". Ik hoop natuurlijk dat laatste.

Wil je hiermee aan de slag? Drie dingen die je nu, zelf, kunt gaan doen:

1. Train je innerlijke criticaster: houd het verzinnen van ideeën en het beoordelen ervan uit elkaar.
2. Als er een oordeel nodig is: oefen in ombuigen. Als je denkt dat iets niet kan, dan is het geen slecht idee, maar een idee waaraan nog wat verbeterd kan worden. Deze manier van denken is de motor achter succesvolle innovaties.
3. Zoek mogelijkheden om te oefenen. Doe bijvoorbeeld mee aan een ideeënwedstrijd of ontwerp-challenge. Win je niet, geen probleem, je hebt in elk geval weer wat geleerd. En je oefent je design-skills.

² TED-talks bijvoorbeeld: goed vertelde, enthousiaste, niet te lange presentaties. Bijvoorbeeld de playlist "the creative spark". (www.ted.com/playlists/the_creative_spark)