

# Creativiteit in organisaties: zes ingrediënten die bijdragen aan het succesverhaal

Hoe organisaties de creativiteit van hun medewerkers stimuleren of afremmen

De Clippeleer, I., De Stobbeleir, K., Ashford, S. & Dewettinck, K. 2009. *From Creativity to Success: Barriers and Critical Success Factors in the Successful Implementation of Creative Ideas*. Vlerick Leuven Gent Management School in opdracht van Flanders District for Creativity Kenniscentrum.

***Meer dan ooit staan Vlaamse organisaties voor de uitdaging stand te houden en zich te profileren in een steeds competitiever economisch klimaat. Op de internationale markt is de concurrentie sterk toegenomen, en met een differentiatiestrategie hoopt iedere organisatie haar unieke positie in de markt te veroveren en zich te onderscheiden van de anderen. Creativiteit en innovatie zijn daarbij troef en vormen de basis voor het uitbouwen van een competitief voordeel. Met de evolutie naar een kenniseconomie hebben heel wat organisaties bovendien hun focus verlegt van productie naar kenniswerk, wat hen in toenemende mate afhankelijk maakt van de creativiteit van hun medewerkers. Deze bijdrage focust dan ook op werknemerscreativiteit en het kader dat individuen en organisaties kunnen scheppen om creativiteit in organisaties te stimuleren.***

Deze bijdrage is gebaseerd op een studie die werd uitgevoerd in opdracht van Flanders District of Creativity en tot doel had de kritische succesfactoren in de verschillende fasen van het creatieve proces te identificeren. Voor de uitgebreide beschrijving

van de onderzoeksresultaten verwijzen we graag naar bovenstaand rapport.

## **Theoretische achtergrond**

Gezien het belang van creativiteit is de voorbije decennia heel wat onderzoeks aandacht besteed aan het identificeren en beschrijven van de factoren die werknemerscreativiteit stimuleren of verhinderen (voor recente reviews, zie Perry-Smith & Shalley, 2003; Shalley & Zhou, 2008; Shalley et al., 2004). De belangrijkste conclusie die uit deze onderzoeken

naar voor komt, is dat werknemerscreativiteit beïnvloed wordt door individuele factoren, contextuele factoren en de interactie tussen beide. Kijken we naar individuele factoren, dan kwamen onderzoekers tot de vaststelling dat creatieve uitspattingen

waarschijnlijker zijn indien de creatieveling flexibel is in het opnemen van informatie (McCrae & Costa, 1997), problemen graag oplost op een innovatieve manier (Kirton, 1994) en openstaat voor verandering en nieuwe ervaringen (Feist, 1998). Werpen we een blik op contextuele factoren, dan is de belangrijkste bevinding dat managers en organisaties creativiteit stimuleren door creatieve werkdoelstellingen vast te leggen en werknemers ontwikkelingsgerichte feedback te geven bij het nastreven van deze doelstellingen (Zhou & Shalley, 2008).

Opmerkelijk is dat deze indrukwekkende hoeveelheid onderzoek hoofdzakelijk is gestoeld op de conceptualisatie van creativiteit als 'uitkomst'. Onderzoekers hebben kritische succesfactoren van creativiteit geïdentificeerd door te kijken naar de concrete creatieve resultaten die worden geboekt, zoals bijvoorbeeld het aantal nieuwe producten dat wordt uitgebracht of het aantal patenten dat wordt neergelegd (onder andere George & Zhou, 2001; Oldham & Cummings, 1996; Tierney & Farmer, 2002).

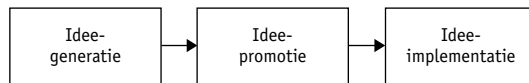
Dit betekent echter dat we nauwelijks over informatie beschikken met betrekking tot creativiteit als 'proces'. Weinig is geweten met betrekking tot de manier waarop werknemers een creatief idee ontwikkelen, perfectioneren, evalueren en uiteindelijk omzetten in praktijk en komen tot een succesvol creatief eindresultaat (Mumford, 2000; Drazin et al., 2008).

Een blik werpen op het creatieve proces is dan ook de voornaamste doelstelling van dit onderzoek. In navolging van voorgaand onderzoek tekenen we het creatieve proces uit in drie fasen: idee-generatie, idee-promotie en idee-implementatie (onder andere Janssen, 2000, 2001; Scott & Bruce, 1994; Van der Vegt & Janssen, 2003). Idee-generatie verwijst daarbij naar het bedenken van een creatief idee. In de fase van idee-promotie gaat de aandacht naar het verwerven van de middelen en steun die nodig zijn om het conceptueel idee te realiseren. Het creatief proces eindigt ten slotte met de ultieme implementatie van het idee, waarbij het in praktijk wordt uitgewerkt of toegepast (zie figuur 1).

Hiernavolgend bouwen we hierop verder en zoomen we in op de twee bijdragen die we via dit onderzoek willen leveren aan literatuur en praktijk rond creativiteit.

**Figuur 1.**

Procesmodel van creativiteit



### Een antwoord op tegenstrijdige onderzoeksresultaten

Ondanks vele onderzoeken naar de individuele en contextuele succesfactoren van creativiteit blijft er enige onduidelijkheid over wat nu precies creativiteit bevordert. Dit blijkt onder meer uit tegenstrijdige onderzoeksresultaten die uit de literatuur naar voor komen. Met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken hebben sommige studies bijvoorbeeld aangetoond dat introverte werknemers betere creatievelingen zijn. Andere studies geven dan weer aan dat het hun extraverte collega's zijn die met de beste ideeën op de proppen komen. Een ander voorbeeld betreft beloningen: sommige onderzoekers zijn fervente voorstanders en tonen met resultaten aan dat deze een gunstig effect hebben op creativiteit, andere onderzoekers raden beloningen dan weer ten stelligste af.

Academici hebben gesuggereerd dat deze tegenstrijdige resultaten te wijten zijn aan de dominante benadering van creativiteit als een 'uitkomst' die we hierboven beschreven (Shalley et al., 2004). Deze benadering negeert immers het ontwikkelingsproces van een creatief idee. De benadering van creativiteit als een 'proces' benadrukt daarentegen dat creativiteit bestaat uit een opeenvolging van onderling verschillende fasen en het mogelijk is dat elk van deze fasen gerelateerd is aan een andere set van – mogelijks tegenstrijdige – kritische succesfactoren (Rank et al., 2004; Shalley et al., 2004; Unsworth et al., 2000). Dit zou bijvoorbeeld een verklaring bieden voor de tegenstrijdige onderzoeksresultaten rond de relatie tussen creativiteit en introversie en extraversie. Zo kan het dat introverte werknemers uitblinken in het genereren van creatieve ideeën, maar falen bij het promoten van het idee om de noodzakelijke organisationele steun en middelen te verkrijgen. In dit laatste kunnen dan net de extraverte werknemers uitmunten.

Op deze vaststelling bouwt de eerste contributie van dit onderzoek voort. Door creativiteit als een

proces uit te tekenen, willen we exploreren of specifieke individuele en contextuele factoren een verschillende impact hebben op de drie fasen van het creatieve proces.

### Een antwoord op wat nodig is om creatieve ideeën te realiseren

Bovendien is deze studie ook vanuit een tweede optiek interessant. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat slechts een minderheid van de creatieve ideeën in organisaties werkelijk vertaald wordt in praktijk (Ford, 1996). Conceptueel briljante ideeën worden soms voortijdig naar de prullenbak verwezen omdat de organisatie onvoldoende stilstaat bij de implementatievereisten en dus bij de start van de applicatie de mist ingaat. In vele organisaties komen ideeën zelfs niet tot in het implementatiestadium omdat de organisatie zich volop focust op het genereren van ideeën (via onder andere brainstorming sessies en ideeënbusen) en vervolgens uit het oog verliest dat inspanningen nodig zijn om de gespuide ideeën ook te promoten en te realiseren (Shalley, 2008). Daarom is het van groot belang om die praktijken te identificeren die zowel werknemers als organisaties kunnen toepassen om de kloof te overbruggen tussen het genereren van een idee en dit idee daadwerkelijk in realiteit om te zetten.

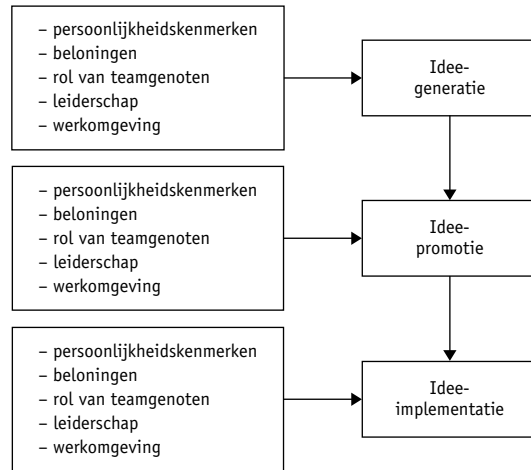
Vanuit deze insteek focussen we in deze bijdrage op vijf antecedenten van creativiteit, vijf antecedenten die tot nu toe het meest onderzoeksaandacht hebben gekregen en naar voor worden geschoven als cruciaal voor creativiteit (Perry-Smith & Shalley, 2003; Shalley & Zhou, 2008; Shalley et al., 2004). Het gaat om persoonlijkheidskenmerken, beloningen, de rol van teamgenoten, leiderschap en de werkomgeving. Het doel is te kijken in welke mate deze elementen van belang zijn in elk van de fasen van het creatieve proces om zo richting te geven aan wat nodig is in de praktijk (zie figuur 2).

### Methodologie

Om bovenstaande doelstelling te bereiken werd een inductief, kwalitatief design gehanteerd, waarbij voor 22 casestudies data werden verzameld via diepte-interviews.

**Figuur 2.**

#### Theoretisch raamwerk



### Steekproef

Om te garanderen dat de 22 casestudies een goede weerspiegeling vormden van de creatieve praktijk en een rijke dataset opleverden, werden drie specifieke onderzoeksbeslissingen genomen. Eerst en vooral kozen we ervoor om cases te selecteren die de twee grote categorieën van creatievelingen omvatten (Florida, 2002): creatieve professionals of kenniswerkers enerzijds en creatievelingen die actief zijn in de zogenaamde ‘supercreatieve’ organisaties (zoals kunsten, design en media).

In tweede instantie werden de cases zorgvuldig geselecteerd zodat de representativiteit van de verschillende industrieën en bedrijfstakken (bijvoorbeeld IT, consultancy, farmaceutica, communicatie, engineering, productontwikkeling, enzovoort) en creatieve takken (bijvoorbeeld muziek, mode, design, media, enzovoort) zoveel mogelijk kon worden gegarandeerd. Om de diversiteit in praktijken en contexten te verzekeren, werd een groot aantal cases in de eerste fase gescreend en gaandeweg herleid.

In navolging van Ford (1996) werden tot slot niet alleen de creatievelingen zelf, maar ook andere sleutelfiguren in het creatieve proces geïnterviewd (teamleiders, senior managers, peers, betrokken klanten, enzovoort). Gezien hun verschillend perspectief op het creatieve proces werd verwacht dat zij mogelijk andere antecedenten zouden vermelden.

## Procedure

Na de selectie van de casestudies werden per casestudie gemiddeld twee diepte-interviews afgenomen van ongeveer anderhalf uur lengte. Deze interviews verliepen face-to-face en op basis van een semi-gestructureerde vragenlijst. Telkens werd gevraagd om een gedetailleerde omschrijving van het creatieve proces, inclusief de verschillende mijlpalen die konden worden onderscheiden. Vervolgens werden de geïnterviewden verzocht de barrières en kritische succesfactoren te identificeren in elk onderdeel van het proces op verschillende relevante niveaus. Er werd gepeild naar de rol van individuele factoren, naar aspecten die verband hielden met het team en andere stakeholders, en naar de organisationele context waarbinnen het proces zich ontvouwde. Alle data verzameld op basis van de diepte-interviews werden vervolgens verwerkt via een kwalitatieve inhoudsanalyse, waarbij de beschikbare data werden georganiseerd per topic.

## Productieve tegenstellingen: zes leerpunten voor organisationele creativiteit

De bevindingen die uit de analyse van de casestudies naar voren komen bevestigen de nood om creativiteit als een proces uit te tekenen. Waar tot op heden nog vaak werd gesteld dat een welbepaalde factor creativiteit of bevordert of verhindert, tonen deze data dat dit niet eenzijdig het geval is. De ene fase in het creativiteitsproces vraagt immers om een geheel andere omkadering en invulling dan een andere fase. Op basis van een integrerende analyse van de bevindingen konden zes productieve tegenstellingen worden gedistilleerd die voor organisaties van belang zijn bij het stimuleren van werknemerscreativiteit in de fases van idee-generatie, idee-promotie en idee-implementatie.

### Weten wanneer je voet bij stuk moet houden

De studie belicht dat het genereren van een idee slechts succesvol is indien de bedenker ervan volop op zoek gaat naar feedback om het idee te bespreken, te verbeteren en te evalueren. Eerst en vooral is het essentieel dat het creatieve genie openstaat

voor feedback die het initiële idee naar een hoger niveau kan tillen. Verder moet de wil bestaan om opmerkingen en suggesties mee te nemen in de verdere ontwikkeling van het idee. Beide elementen – openstaan voor feedback en de bereidheid het idee bij te sturen – blijken echter schadelijk te zijn in de fase van idee-promotie. Hier duiden de bevindingen net op het belang van vasthoudendheid. Alleen door voet bij stuk te houden en geen toegevingen te doen aan relevante stakeholders kan men vermijden dat er concessies worden gemaakt waardoor het idee zijn waarde verliest of volledig ontspoorde. Creatieve medewerkers die van nature geneigd zijn om veel rekening te houden met commentaar, moeten zich bewust zijn van dit gevaar. Afhankelijk van de fase in het creatieve proces zal men bewust moeten kiezen voor een open attitude of een eerder onverzettelijke houding. Organisaties zullen van hun kant moeten inzien dat teveel inmenging tijdens de promotie en realisatie van het idee schadelijk kan zijn.

### Creatieve geesten kunnen het vaak niet alleen

Met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken tonen de resultaten aan dat zowel een creatieve geest als een taakgerichte oriëntatie van belang zijn voor creativiteit. De casestudies illustreren echter dat er slechts weinig mensen te vinden zijn die ten volle over beide eigenschappen beschikken. Creatievelingen hebben het vaak moeilijk met de praktische vragen die te pas komen bij de uitvoering van hun briljante ideeën. De typische uitvoerders binnen een organisatie hebben het omgekeerd dan weer moeilijk om met iets nieuws op de proppen te komen. Daarom is het voor organisaties zo belangrijk om creatieve teams samen te stellen met mensen die elkaar op dit vlak goed aanvullen. Het talent van het creatieve genie om zich te omringen met taakgerichte collega's zal mee het welslagen van het creatieve proces bepalen.

### Motivatie: intrinsiek versus extrinsiek

Bij het ontstaan van ideeën werken extrinsieke motivatoren vaak contraproductief en dus remmend op de creativiteit. Zelfs al worden deze (materiële) beloningen met de beste bedoelingen aan de medewerkers opgelegd, de organisatie bereikt eerder dat

creatievelingen blokkeren dan dat ze extra ideeën spuien. Bij de implementatie van het nieuwe idee worden extrinsieke motivatoren echter wel warm onthaald. Ze kunnen het team een extra stimulans bieden om te investeren in hun streven naar een zo perfect mogelijke uitwerking. Dit impliceert dat organisaties zorgvuldig moeten omspringen met het aanbieden van (materiële) beloningen tijdens het creatieve proces.

### Virusscanners en netwerkers in het team

Op teamniveau blijken verschillende vormen van teamcomplementariteit een impact uit te oefenen op de drie fasen van het creatieve proces. Zo is een goede kennis- en expertisemix cruciaal voor het ontstaan van ideeën. Die mix leidt tot gevarieerde knowhow en kruisbestuiving, van essentieel belang om het 'gat in de markt' te vinden. Door mensen met verschillende achtergronden samen te brengen, functioneert men ten opzichte van de anderen als 'virusscanner'. Men geeft eerlijke kritiek en raadt de creatievelingen regelmatig aan aspecten te herbekijken. Voor dit soort feedback is een aangenaam teamklimaat nodig waarbij er een goed evenwicht is tussen de verschillende persoonlijkheden. In een volgende fase, als het idee wordt gepromoot, is de kennismix binnen het team van ondergeschikt belang. Hier zijn het de medewerkers met de grootste en invloedrijkste interne en externe netwerken die resultaten behalen. Bij de realisatie van de ideeën kan het nodig zijn dat de creatieve types naar de achtergrond verdwijnen terwijl de uitvoerende collega's (die eerder wellicht maar weinig of geen inbreng hadden) op het voorplan treden om de ideeën over de finish te trekken. De verschillende dynamieken die nodig zijn om in elke fase met succes vooruitgang te boeken, zorgen ervoor dat het samenstellen van creatieve teams in de praktijk een hele uitdaging is, te meer omdat het team gedurende het hele proces best hetzelfde blijft en ook de 'klik' tussen de teamleden van belang is.

### De beste leiders nemen verschillende rollen op

Uit de analyses komt naar voor dat een moeilijke taak is weggelegd voor de leider van het team. Leiders moeten aanvoelen wanneer ze best afstand houden en wanneer het tijd is om de touwtjes strak

in handen te nemen. Bij het ontstaan van ideeën zal een succesvol leider zelden geneigd zijn om zich te laten gelden. Op dat moment moet hij er gewoon voor zorgen dat iedereen zijn zeg kan doen. Tegelijkertijd waakt hij over alle discussies en activiteiten, zodat het team de visie en doelstellingen niet uit het oog verliest. Hiërarchie moet ten alle koste vermeden worden, gezien dit idee-creatie blokkeert. Van zodra er over de realisatie wordt gepraat, moet de leider in het voetlicht treden. Hiërarchie is essentieel in de realisatie, waar de leider de formele eindverantwoordelijkheid draagt en van hem verwacht wordt dat hij knopen doorhakt. Succes is afhankelijk van zijn coördinatievaardigheden en people management skills.

Een goede leider weet zijn stijl dus in de loop van het creatieve proces aan te passen aan de vraag van het moment: een evolutie van een sterk informele leiderschapsstijl naar een formele rol. De promotiefase van het idee kan in dit opzicht als scharnierpunt functioneren. Heldere communicatie tussen leider en team is verder cruciaal om te vermijden dat deze shift in leiderschap voor problemen zorgt.

### Gelieve (niet) te storen

Ook op organisatieniveau dook een interessante productieve tegenstelling op. Tijdens de idee-creatie is een sfeer waarin ideeën kunnen bloeien en elkaar bestuiven essentieel, intense en veelvuldige contacten met de omgeving zijn welkom. Zodra deze eerste fase is afgelopen en de ideeën moeten generaliseerd worden, zal het creatieve team echter geneigd zijn om afzondering op te zoeken. Zowel fysiek als psychologisch blokken ze zich af om getouwtrek van buitenstaanders te vermijden die iets in te brengen hebben of hun eigen agenda verwezenlijkt willen zien. De organisatie moet dan aan creatieve teams de mogelijkheid bieden om de deur dicht te houden tot ze klaar zijn om naar buiten te komen met een kant-en-klaar project waarmee ze al voorbij het punt zijn dat buitenstaanders er een negatieve invloed op kunnen uitoefenen. De resultaten van de studie suggereren dat een organisatie deze tegenstrijdige factoren het best kan managen door te investeren in een organisatiecultuur en -structuur die veelvuldige contacten tussen werknemers stimuleert, maar daarnaast ook structureel de mogelijkheid biedt dat teams zich tijdelijk isoleren.

Door op systematische wijze de succesfactoren van iedere fase in kaart te brengen, biedt deze studie praktische handvaten aan organisaties en werknemers om werknemerscreativiteit te stimuleren. Creativiteit en innovatie zijn voor organisaties vandaag immers essentieel om stand te houden in een sterk competitieve markt.

Inge De Clippeleer  
 Katleen De Stobbeleir  
 Vlerick Leuven Gent Management School  
 Flanders District of Creativity

### Bibliografie

- Drazin, R., Kazanjian, R.K. & Glynn, M. 2008. Creativity and Sensemaking among Professionals. In J. Zhou & C.E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*: 263-282. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Feist, G.J. 1998. A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 290-309.
- Florida, R. 2002. *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Ford, C. 1996. A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- George, J.M. & Zhou, J. 2001. When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. 2001. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039-1050.
- Kirton, M.J. 1994. *Adaptors and Innovators*. London: Routledge.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. 1997. Conceptions and correlates of Openness to Experience. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology*, 825-847. San Diego, CA: Academic Press.
- Mumford, M.D. 2000. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10, 313-351.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Perry-Smith, J.E. & Shalley, C.E. 2003. The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Academy of Management Journal*, 28, 89-106.
- Rank, J., Pace, V.L. & Frese, M. 2004. Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518-528.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C.E. & Zhou, J. 2008. Organizational Creativity Research: A Historical Overview. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*: 3-31. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. 2004. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Tierney, P. & Farmer, S.M. 2002. Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137-1148.
- Unsworth, K.L., Brown, H. & McGuire, L. 2000. *Employee Innovation: The roles of idea generation and idea implementation*. Paper presented at SIOP Conference, New Orleans, Louisiana, April 14-16.
- Van der Vegt, G.S. & Janssen, O. 2003. Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Zhou, J. 2008. Promoting Creativity through Feedback. In J. Zhou & C.E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*: 125-146. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zhou, J. & C.E. Shalley 2008. *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.