



ZO KAN DE IMPACT VAN CREATIEF PERSPECTIEF BINNEN ORGANISATIES VERGROOT WORDEN.

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Zorg dat organisaties goed voorbereid zijn	5
1.1 Het startpunt bepalen	5
1.1.1 Een stroomschema gebruiken	5
1.2 Innovatievoorbeelden ophalen binnen de organisatie	5
1.3 Daagvlak creëren	6
1.3.1 Medewerkers bij het idee betrekken	6
2. Maak een communicatieweefsel	7
2.1 Doel van het communicatieweefsel	7
2.1.1 Theory of Planned Behavior toepassen	7
2.2 Medewerkers inspireren	8
2.2.1 Concrete voorbeelden gebruiken	8
2.2.2 Inspiratie toegankelijk maken	8
2.2.3 De kracht van word of mouth gebruiken	9
2.3 Medewerkers activeren	9
2.3.1 Weerstand wegnemen	9
2.3.2 Een creatieve meedenksessie organiseren	9
2.3.3 Concrete afspraken maken	10
2.4 Een koppeling met dagelijks werk maken	11
2.4.1 Herhalen, herhalen, herhalen	11
2.4.2 Optimaal gebruik maken van cognitieve capaciteit	11
2.4.3 Een vervolg bedenken	11
3. Deel het communicatieweefsel	12
3.1 Maak het plan toegankelijk	12
3.2 Zorg voor een prikkelende weergave	12
4. Zorg voor betrokkenheid vanuit Creatief Perspectief	13
4.1 Onderhoud persoonlijk contact	13

4.1.1	Zorg dat je niet vergeten wordt	13
4.2	Bied contact met innovators aan	13
4.2.1	Zet een netwerk van innovators op	13
4.2.2	Laat lezers weten hoe zij contact op kunnen nemen	14
	Literatuurlijst	15
	Bijlage 1: Potentieel stroomschema	16
	Bijlage 2: Methode van onderzoek	17

Inleiding

Vitamine C is een creatief communicatiebureau voor verandermanagement. Op dit moment is zij in samenwerking met Stichting Ideeënbakkers bezig met het opzetten van een online database: CreatiefPerspectief.nl. Creatief Perspectief bundelt creatieve innovaties en nodigt mensen uit om eens vanuit een ander perspectief te kijken naar een probleem of oplossing. De primaire doelgroepen die Creatief Perspectief hierbij voor ogen heeft, zijn ministeries van de Rijksoverheid en gemeentes, omdat deze organisaties intern soms moeilijk te veranderen zijn vanwege de organisatiestructuur en de grootte van de organisatie.

Het doel van Creatief Perspectief is om medewerkers in publieke organisaties te stimuleren creatiever aan de slag te gaan met maatschappelijke vraagstukken. Dit lukt deze organisaties vaak niet omdat het gewoontegedrag te erg ingebed zit in de organisatie en medewerkers weerstand tonen tegen de verandering van gedrag. De vraag vanuit Vitamine C is dan ook: "Hoe kunnen we met verandercommunicatie de impact van Creatief Perspectief vergroten?". Het advies is om de organisaties concrete handvatten te geven zodat zij zelfstandig aan de slag kunnen met Creatief Perspectief. Dit advies is gebaseerd op interviews met verschillende gemeentes en ministeries en op literatuuronderzoek naar verandercommunicatie.

Het advies bestaat uit vier stappen die afzonderlijk worden besproken in vier hoofdstukken. In hoofdstuk één wordt de voorbereiding vanuit de organisatie besproken. Hoofdstuk twee beschrijft het benodigde communicatieframe en de stappen waaruit die bestaat. In hoofdstuk drie wordt besproken hoe dit communicatieframe het beste gedeeld kan worden. Tot slot zal in hoofdstuk vier uiteengezet worden waarom betrokkenheid vanuit Creatief Perspectief van belang is. Aan de hand van deze stappen kunnen de leden van Creatief Perspectief voor meer impact van de database zorgen binnen organisaties.

1. Zorg dat organisaties goed voorbereid zijn

Grote organisaties zoals gemeentes en ministeries kunnen niet van de ene op de andere dag veranderen. Het is daarom belangrijk dat Creatief Perspectief de organisaties die willen veranderen helpt om goede voorbereidingen te treffen voordat ze aan de slag gaan. In dit hoofdstuk worden de drie stappen voor een goede voorbereiding besproken:



1. Het startpunt bepalen



2. Innovatievoorbeelden ophalen binnen de organisatie



3. Draagvlak creëren

1.1 Het startpunt bepalen



Het is allereerst belangrijk voor de organisatie om te kijken wat de stand van zaken is binnen de organisatie als het gaat over innovatie. Maak hiervoor gebruik van een stroomschema. Op deze manier kan de organisatie, aan de hand van een aantal hulpvragen, bepalen hoe ver ze al is met innoveren en wat dus het startpunt is voor de verandering.

1.1.1 Een stroomschema gebruiken

Een stroomschema is een handige manier voor het bepalen van een startpunt, omdat dit startpunt per organisatie verschilt. Zowel de stappen in de voorbereiding als de stappen uit het communicatieframe in hoofdstuk 2 zijn stuk voor stuk van belang, alleen niet voor iedere organisatie op dezelfde manier. Iedere organisatie heeft zijn eigen behoeftes en de één is verder met innoveren dan de ander.

De lezer begint bovenaan het stroomschema en zal aan de hand van een aantal vragen over de organisatie te beantwoorden snel kunnen zien welke stappen relevant zijn en welke overgeslagen kunnen worden. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn 'Zijn er concrete voorbeelden van innovatie zichtbaar binnen de organisatie?' of 'Wat is de reden dat er weinig met innovatie wordt gedaan binnen de organisatie?'. Een voorbeeld van een dergelijk stroomschema is opgenomen in de bijlage.



1.2 Innovatievoorbeelden ophalen binnen de organisatie

Het is als organisatie belangrijk om te kijken welke innovaties er al zijn ontwikkeld en geïmplementeerd binnen de organisatie. Dit zorgt niet alleen voor een beter beeld van waar de organisatie nu staat in het innovatieproces, maar deze voorbeelden kunnen ook gebruikt worden als inspiratie voor anderen. Door deze vraag uit te zetten binnen de

organisatie, krijgen de aanjagers een beter beeld van wat er allemaal al is bewerkstelligd op het gebied van innovatie. Daarnaast zijn deze innovaties voorbeelden van het gedrag dat de organisatie (meer) wil zien, namelijk creatiever en innovatiever gedrag. Deze concrete voorbeelden uit de organisatie kunnen andere collega's inspireren om ook eens aan de slag te gaan met innovatie.



1.3 Draagvlak creëren

Het creëren van draagvlak zorgt ervoor dat verandering van de grond kan komen. Het is essentieel dat er meerdere mensen achter het idee van de verandering staan, want als individu is het bijna onmogelijk om veranderingen in grote organisaties als gemeentes en ministeries teweeg te brengen. Daarom moeten er in de voorbereiding van de verandering meer mensen betrokken worden.

1.3.1 Medewerkers bij het idee betrekken

Draagvlak kan gecreëerd worden door rond te vragen bij collega's wie ook meer zou willen doen met creativiteit en innovaties. Het doel is hierbij om mensen niet tot iets te verplichten of te dwingen, maar om ze te inspireren met ideeën en ze intrinsiek te motiveren. Het lastige hierbij is dat de kans groot is dat medewerkers geen eigenaarschap willen, omdat ze het al druk genoeg hebben. Dit probleem kwam naar voren het interview met de gemeente Den Haag. Een oplossing hiervoor is om contact op te nemen met het innovatieteam of het team verander-management binnen de organisatie. Innoveren en veranderen is immers hun taak en bovendien hebben deze teams hier ervaring mee. Zij kunnen vervolgens weer helpen met het aantrekken van nieuwe mensen en hen enthousiasmeren. Ook kan het management betrokken worden bij het proces van draagvlak creëren. Vraag de leden van het management hoe zij zelf bijdragen aan een innovatieve organisatie en wat zij daaraan belangrijk vinden.

2. Maak een communicatierame

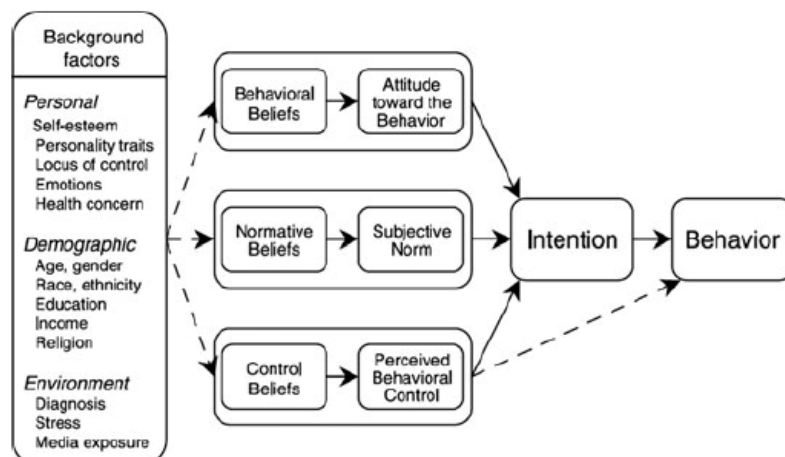
Communicatie met medewerkers is van essentieel belang voor het laten slagen van veranderingen (Zorn, 2008). Het is daarom van belang dat Creatief Perspectief een communicatierame maakt dat de organisaties handvatten geeft om zelfstandig aan de slag te gaan. Allereerst zal het doel van dit communicatierame toegelicht worden (paragraaf 2.1), gevolgd door de drie stappen van het communicatierame (paragraaf 2.2 t/m 2.4).

2.1 Doel van het communicatierame

Het doel van dit communicatierame is om ervoor te zorgen dat creatief gedrag bewust ingezet wordt zodat het gewoontegedrag in de organisatie wordt doorbroken. De stappen van dit plan zijn gebaseerd op de Theory of Planned Behavior van Azjen (1991). Deze zal eerst toegelicht worden.

2.1.1 Theory of Planned Behavior toepassen

Er zit vaak een groot verschil zit tussen voornemens en de werkelijke uitvoering van het gedrag (Maio et al., 2007). Dit blijkt ook uit een aantal interviews met organisaties, bijvoorbeeld de gemeente Utrecht: medewerkers willen vaak wel innovatiever en creatiever nadenken, maar doen dit uiteindelijk niet. De Theory of Planned Behavior (Azjen, 1991) geeft een verklaring voor deze mislukte vertaalslag van intentie naar daadwerkelijk gedrag. De theorie beschrijft drie factoren die de intentie sturen om bewust gedrag uit te voeren, te weten attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. De attitude die iemand heeft ten opzichte van het gewenste gedrag wordt bepaald door de wenselijkheid van het gedrag zelf en van de verwachte gevolgen van het gedrag. Dit zijn de gedragsovertuigingen. De subjectieve norm wordt bepaald door de normatieve overtuigingen die heersen binnen de groep - of in dit geval de organisatie - waarin iemand zich bevindt. Individuen willen zich graag conformeren aan de opvattingen die binnen een groep heersen, waardoor dit een belangrijke factor is in het model. De laatste factor is de waargenomen gedragscontrole. Deze wordt niet alleen bepaald door de daadwerkelijke beheersing van het gedrag, maar ook door de mate waarin iemand in staat is om het gedrag daadwerkelijk uit te voeren. Hierbij spelen kennis en zelfvertrouwen een grote rol. Het is belangrijk dat zowel de attitude als de sociale norm positief zijn, want alleen dan is de beïnvloeding van de waargenomen controle zinvol en is de kans op daadwerkelijke totstandkoming van het beoogde gedrag het grootst. Het model hieronder geeft deze factoren en hun onderlinge verhoudingen schematisch weer.



De stappen van het communicatieframe spelen in op de attitude, subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole en hebben zo als doel om creatief en innovatief gedrag bewust tot stand te laten komen.



1. Medewerkers inspireren

Attitude



2. Medewerkers activeren

Subjectieve norm



3. Een koppeling met dagelijks werk maken

*Waargenomen
gedragscontrole*

2.2 Medewerkers inspireren



Om de attitude van de medewerkers zo te beïnvloeden dat zij uiteindelijk ander gedrag (willen) gaan vertonen, is het belangrijk hen te inspireren en hen te laten zien waarom innovatief en creatief gedrag zo belangrijk of goed is. Dit kan bereikt worden door concrete voorbeelden te gebruiken (2.2.1), inspiratie toegankelijk te maken (2.2.2) en de kracht van word of mouth te gebruiken (2.2.3).

2.2.1 Concrete voorbeelden gebruiken

Concrete voorbeelden (uit de organisatie) worden beter onthouden door medewerkers dan abstracte of algemene informatie, waardoor ze meer invloed hebben op de verandering van de attitude (Klein, 1996). Swieringa en Janssen (2015) schrijven ook dat het laten zien van voorbeeldgedrag een van de manieren is om de overtuigingen van mensen te veranderen. De database van Creatiefperspectief.nl kan hier een goede uitkomst voor bieden, omdat deze vol zit met allerlei voorbeelden uit verschillende vakgebieden. Via de website kunnen innovaties gedownload worden in PDF-vorm zodat deze makkelijk te delen zijn. Het werkt ook goed als er ook concrete voorbeelden worden gebruikt vanuit de organisatie zelf. Deze voorbeelden zijn bij de voorbereiding al opgehaald en kunnen nu ingezet worden.

2.2.2 Inspiratie toegankelijk maken

Een van de redenen waarom verandering spaak loopt, is dat medewerkers te weinig tijd en middelen hebben (Reijnders, 2009). Het is dus zaak om hierop in te spelen door tijd goed te benutten en de middelen aan te reiken. Zo kan de aanbager bijvoorbeeld een aantal innovaties die hem/haar inspireren ophangen bij de koffieautomaat. Medewerkers die koffie gaan halen moeten toch even wachten tot de koffie klaar is en kunnen ondertussen deze innovaties bekijken. Dit kan ook toegepast worden op andere plekken in een organisatie, zoals in de lift of op het toilet. Op deze manier worden medewerkers geprikkeld, zonder dat het hen extra tijd of moeite kost.

2.2.3 De kracht van word of mouth gebruiken

Mensen hebben vaak meer vertrouwen in informatie die door een bekende of door een gelijke wordt verspreid en zullen dit soort informatie dus eerder aannemen. Het is daarom belangrijk om word of mouth te stimuleren (Fransen, Verlegh, Kirmani, & Smit, 2015). Boodschappen van vrienden of collega's worden vaak niet gezien als overtuigingspogingen, en hebben daarom een grotere invloed op het veranderen van iemands attitude. Moedig collega's daarom aan om hun inspiratie met medecollega's te delen via bijvoorbeeld interne sociale media of face-to-face. Het is hierbij belangrijk dat het informeel blijft en de ontvanger echt het idee krijgt dat de zender enthousiast is. Als dit niet het geval is, zal er sneller weerstand jegens de boodschap optreden (Fransen et al., 2015). Let hierbij ook op het soort taalgebruik. Dwingend taalgebruik, zoals 'Doe dit' of 'Jullie moeten dit op deze manier doen', roepen vaak een tegengestelde reactie op. Mensen hebben dan het gevoel dat hun vrijheid beperkt wordt en zullen zich juist in tegengestelde richting gaan bewegen. (Brehm, 1989).



2.3 Medewerkers activeren

Medewerkers in de organisatie moeten het gevoel krijgen dat ze gezamenlijk voor meer innovatie en creativiteit willen gaan. Zo wordt de subjectieve norm opnieuw vastgesteld. In deze paragraaf gaat het over de manieren om medewerkers hiertoe te activeren. Weerstand moet weggenomen worden (2.3.1), er moet samen nagedacht worden over innovatie en creativiteit (2.3.2) en er moeten concrete afspraken gemaakt worden (2.3.3).

2.3.1 Weerstand wegnemen

Het is belangrijk om te luisteren naar eventuele weerstand van medewerkers en empathie te tonen. Maak het bespreekbaar en vraag waar de weerstand vandaan komt. Als dit niet gebeurt, zullen medewerkers onderling gaan praten over de problemen en zal er op een gegeven moment een soort muur van weerstand ontstaan wat veranderen erg lastig maakt (Klein, 1996). Een manier om de kans op weerstand te verkleinen, is door iemand vanuit de organisatie het initiatief te laten nemen om meer creativiteit en innovatie te implementeren. Als iemand van buitenaf dit een medewerker opdraagt, zal hij of zij sneller de hakken in het zand zetten. Zorg dus dat innovatieteams en veranderteams binnen de organisatie enthousiast worden van dit idee.

2.3.2 Een creatieve meedenksessie organiseren

Om ervoor te zorgen dat iedereen op één lijn zit en samen wil veranderen, is het van belang dat er gezamenlijk nagedacht wordt over innovatie en creativiteit. Organiseer daarom een sessie waarin medewerkers gezamenlijk aan de slag gaan met de innovaties uit de organisatie of uit Creatief Perspectief. Zorg bijvoorbeeld dat iedereen één innovatie meeneemt en vertelt waarom dit hem of haar geïnspireerd heeft. Kijk vervolgens met de groep of deze innovatie ook een oplossing zou kunnen bieden voor andere vraagstukken binnen de organisatie. Hierbij kunnen de perspectieven van Creatief Perspectief een helpende hand bieden, omdat deze door middel van hulpvragen de lezer stimuleren om het perspectief breder toe te passen. Daarnaast zijn er ook andere manieren om als groep aan de slag te gaan met creativiteit en innovatie, zoals met de hoeden van Bono of aan de

hand van LEGO ® SERIOUS PLAY ®. Deze methoden zullen hieronder kort toegelicht worden.

Hoeden van de Bono

Deze methode heeft als doel om deelnemers in staat te stellen zich met één ding tegelijk bezig te houden. Iedere groep denkt in een bepaalde richting, wat voor een bredere gedachtestroom zorgt. Er zijn zes hoeden met ieder een eigen kleur en ieder een eigen denkrichting. De groep deelnemers met de witte hoed denken 'puur' in de vorm van feiten en cijfers. De rode hoed zorgt voor denken vanuit emotie. De gele hoed focust zich op de positieve kansen, op de voordelen. De zwarte hoed is kritisch en kijkt naar waarom iets juist niet zou kunnen functioneren. De groene hoed is creatief en gaat over alternatieve ideeën. De laatste hoed is blauw, deze groep gaat over gecontroleerd denken, systeemdenken. Op deze manier houdt iedere groep deelnemers zich met een ander perspectief bezig. Meer informatie over deze werkwijze is te vinden in het boek 'Zes hoeden' van Edward de Bono (2011).

LEGO ® SERIOUS PLAY ®

Aan de hand van de LEGO ® SERIOUS PLAY ® (LSP)-methode kan innovatie binnen een bedrijf gestimuleerd worden. Deze methode laat deelnemers letterlijk creatief bouwen aan nieuwe mogelijkheden. Door met je handen te werken worden er nieuwe connecties in het brein geactiveerd waardoor er meer ruimte is voor nieuwe inzichten. In een LSP sessie is ieders inbreng even belangrijk en iedereen komt aan het woord. Daarnaast staat creativiteit centraal en zijn er geen goede of slechte antwoorden. Op deze manier worden medewerkers in een veilige omgeving gestimuleerd om out of the box te denken. Een LSP sessie vindt nagenoeg altijd plaats onder toezicht van een getrainde begeleider. Indien deze methode past bij de organisatie, kan er contact worden opgenomen met communicatiebureau Vitamine C.

2.3.3 Concrete afspraken maken

Een belangrijke stap is om concrete afspraken te maken met de groep. Als iemand intrinsiek gemotiveerd is om het nieuwe gedrag uit te voeren en een commitment hiervoor aangaat, heeft dit een lange termijn effect (Jaeger & Schultz, 2017). De sociale norm die heerst binnen de organisatie bepaalt het effect van deze commitment, dus zorg ervoor dat iedereen ook daadwerkelijk actie wil ondernemen om te veranderen. Stel doelen met de organisatie en richt hierbij op zowel korte als lange termijn. De lange termijn doelen zijn nodig om de verandering in stand te houden. Daarentegen zijn de korte termijn doelen van belang, omdat deze de medewerkers motiveren om door te gaan. Zonder deze korte termijn successen zullen mensen eerder afhaken en weer terug vallen in het oude gedrag.



2.4 Een koppeling met dagelijks werk maken

Om ervoor te zorgen dat medewerkers ook daadwerkelijk wat gaan doen met innovaties en creativiteit, is het belangrijk dat dit nieuwe gedrag wordt gekoppeld met het dagelijks werk. Dit kan gedaan worden door te veel te herhalen (2.4.1), door de cognitieve capaciteit maximaal te benutten (2.4.2) en door samen vervolgstappen te bedenken (2.4.3). Hier zal deze paragraaf verder op in gaan.

2.4.1 Herhalen, herhalen, herhalen

Het is belangrijk dat het nieuwe gedrag regelmatig herhaald wordt, want door herhaling komt informatie terecht in het lange termijn geheugen (Van Merriënboer & Sweller, 2010). Mensen zijn ongeveer de helft van de tijd maar succesvol in het uitvoeren van het gewenste gedrag (Maio et al., 2007) en een van de redenen hiervoor is dat mensen vergeten het gedrag uit te voeren als ze met andere taken bezig zijn. Dit kan voorkomen worden als het nieuwe gedrag in het lange termijn geheugen terecht komt. Zorg er dus voor dat deze innovatieve en creatieve manier van denken iets wordt dat met regelmaat terugkeert. Zo kan het bijvoorbeeld een vast agendapunt worden dat iedereen over een innovatie vertelt die hem of haar heeft geïnspireerd, of kan er maandelijks een creatieve brainstorm gepland worden waarin out of the box nagedacht wordt over vraagstukken. Ook het inspireren van medewerkers kan herhaald worden, door bijvoorbeeld telkens nieuwe innovaties op te hangen bij de koffieautomaat.

2.4.2 Optimaal gebruik maken van cognitieve capaciteit

De kans op impulsief en gewoontegedrag neemt toe als de capaciteit van het cognitieve en werkgeheugen afneemt (Hofmann, Friese, & Wiers, 2008). Als mensen moe zijn of te veel informatie over zich heen hebben gehad, hebben ze minder capaciteit meer over om bewust gedrag uit te voeren. Het kan dus lastig zijn om creatieve en innovatieve oplossingen te bedenken aan het einde van de dag. Zorg ervoor dat als er vergaderingen zijn die wel wat creativiteit kunnen gebruiken, dat die aan het begin van de dag worden gepland. Dan heeft iedereen nog genoeg energie en capaciteit over om op nieuwe manieren na te denken over vraagstukken.

2.4.3 Een vervolg bedenken

Veranderen gebeurt niet in een paar weken, maar heeft tijd nodig. Het is daarom belangrijk om met de organisatie te evalueren wat er goed ging, wat beter kan en om na te denken over vervolgstappen. Dit plan is een zetje in de goede richting, maar er moet wel een vervolg aan vastzitten om ervoor te zorgen dat de organisatie niet terugvalt in het oude patroon. Een manier om dit te doen is bijvoorbeeld door een innovatiewedstrijd te starten binnen de organisatie, die medewerkers stimuleert om zelf een innovatie te bedenken en in te dienen. Het ministerie van Justitie en Veiligheid doet dit al een aantal jaar en geeft medewerkers handvatten om de innovatie daadwerkelijk uit te voeren. Ook heeft dit ministerie een *toolbox* ontwikkeld die medewerkers helpt om hun innovatie idee verder op weg te helpen. Deze *toolbox* kan ook een goede basis bieden voor verdere innovatieontwikkelingen binnen de organisatie.

3. Deel het communicatieweefsel

Als het communicatieweefsel is gemaakt, is het van belang dat organisaties die willen veranderen dit ook kunnen lezen. Daarom moet Creatief Perspectief het plan toegankelijk maken (paragraaf 3.1) en het plan op een prikkelende manier weergeven (paragraaf 3.2).

3.1 Maak het plan toegankelijk

Het communicatieweefsel kan het beste als een apart kopje op CreatiefPerspectief.nl gezet worden. Als de lezer van de website geïnteresseerd is geraakt en graag iets wil doen met deze innovaties, kan deze persoon gelijk aan de slag. Bovendien kan iemand het plan op deze manier eenvoudig delen met collega's of zelf opslaan als naslagwerk. Naast het communicatieweefsel kunnen eventueel ook de stappen ter voorbereiding online gezet worden, zodat de organisatie ook zelfstandig voorbereidingen kan treffen.

3.2 Zorg voor een prikkelende weergave

Het advies is om naast een tekstuele versie, ook een visuele versie van het plan op de website te zetten. Een communicatieweefsel weergeven in de vorm van een Word of PDF document is het meest voor de hand liggend, omdat dit een overzichtelijke en gestructureerde manier van informatie weergeven is. Het doorlezen van een dergelijk document kost echter vaak tijd. Uit verschillende interviews (bijv. het ministerie van BZK) blijkt dat medewerkers geen tijd vrij willen maken voor nieuwe ideeën en innovaties. Zij hebben het vaak druk genoeg met andere werkzaamheden. Door een visuele versie te maken van het communicatieweefsel, bijvoorbeeld in de vorm van een animatievideo, kan een lezer gemakkelijker de inhoud van het plan te weten komen in slechts een paar minuten.

4. Zorg voor betrokkenheid vanuit Creatief Perspectief

Na het delen van het communicatieframe is het belangrijk dat de leden Creatief Perspectief betrokken blijven. Dit kan in twee stappen gedaan worden: per organisatie zorgt één iemand voor het onderhouden van contact (paragraaf 4.1) en het moet voor lezers duidelijk zijn of (en zo ja hoe) zij in contact kunnen komen met een initiatiefnemer van een innovatie uit de database (paragraaf 4.2).

4.1 Onderhoud persoonlijk contact

Stel één iemand van Creatief Perspectief verantwoordelijk om persoonlijk contact te onderhouden met de organisatie die Creatief Perspectief wil gebruiken om innovatiever en creatiever te worden. Er zijn een aantal mogelijkheden om persoonlijk contact te houden, die in de paragraaf hieronder worden toegelicht.

4.1.1 Zorg dat je niet vergeten wordt

Het is belangrijk om persoonlijk contact te onderhouden. Door betrokkenheid te tonen voelen mensen dat ze persoonlijk relevant zijn, wat ze zal motiveren om bepaald gedrag uit te voeren (Celsi & Olson, 1988). Behalve dat dit persoonlijke contact voor meer betrokkenheid moet zorgen, heeft het ook als functie om de organisatie er zo nu en dan aan te herinneren dat ze willen veranderen. Zoals eerder al is gezegd, is het vergeten om het nieuwe gedrag uit te voeren een van de redenen dat verandering niet goed tot stand komt. Help de organisatie daar dus af en toe aan te herinneren. Dit kan door simpelweg eens op te bellen, maar ook door een mail te sturen naar de organisatie als er recent innovaties zijn toegevoegd die interessant zijn voor de betreffende organisatie. Daarnaast kunnen ludieke acties ervoor zorgen dat de organisatie weer even nieuwe energie krijgt om aan haar doelen te werken. Stuur eens een kaartje op of maak een leuke videoboodschap voor kerst.

4.2 Bied contact met innovators aan

Uit een aantal interviews bleek dat er behoefte is aan contact met de initiatiefnemers van de innovaties uit de database, de innovators. Het is dus raadzaam om dit te faciliteren. Allereerst moet er een netwerk opgezet worden van innovators (4.2.1) en vervolgens moeten contactmogelijkheden op de website vermeld worden (4.2.2).

4.2.1 Zet een netwerk van innovators op

Om te kunnen voldoen aan de behoefte van de doelgroep om contact op te kunnen nemen met innovators, is het allereerst van belang dat de gegevens van deze innovators verzameld worden. Dit kan vanuit persoonlijke netwerken gebeuren, of via internet. In het geval de leden van Creatief Perspectief de innovator niet kennen, is het handig om eerst zelf contact te leggen met hem of haar. Op deze manier is de innovator ervan op de hoogte dat de door hem of haar bedachte innovatie in de database zit en dat hij of zij eventueel benaderd kan worden door geïnteresseerden.

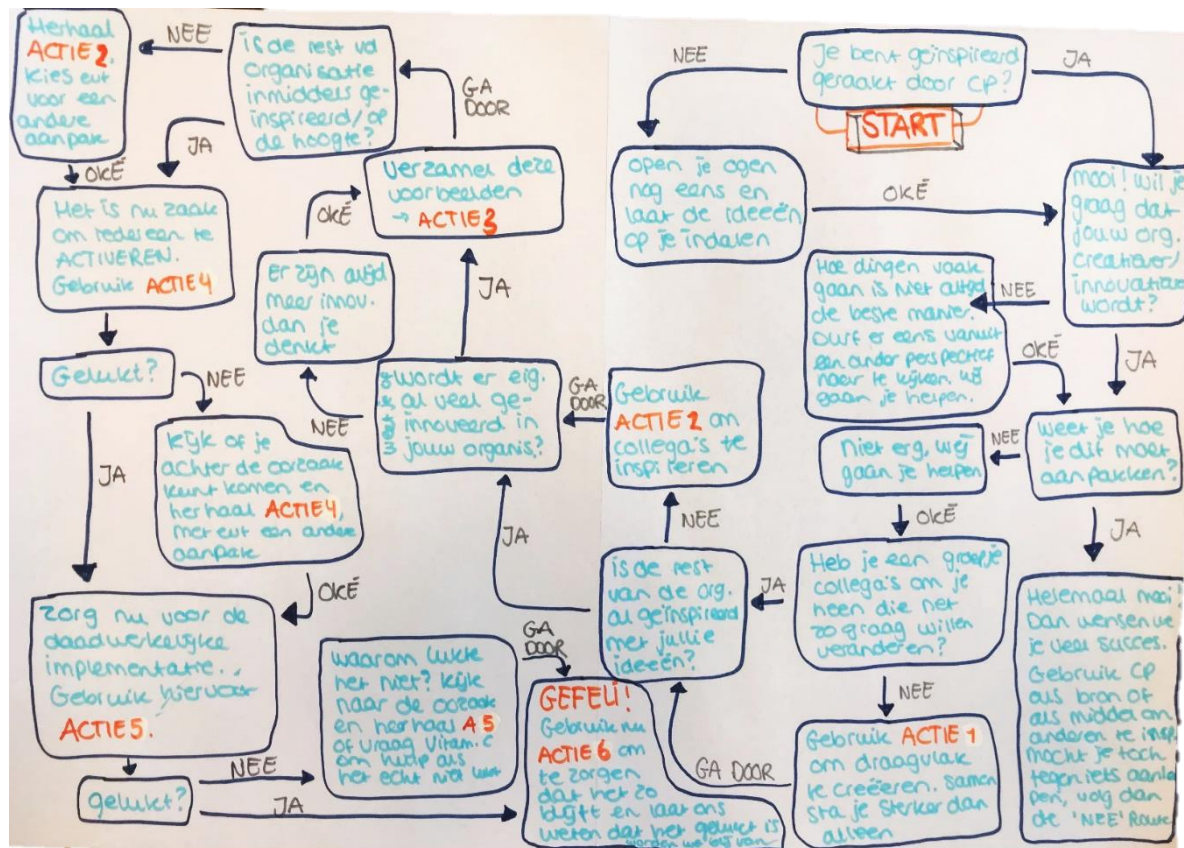
4.2.2 Laat lezers weten hoe zij contact op kunnen nemen

Via de website moet het duidelijk zijn hoe geïnteresseerden in contact kunnen komen met een innovator. Wellicht willen zij zelf de innovatie toepassen in hun eigen werk en willen ze meer weten over de praktische uitvoering. Om te voorkomen dat deze innovators voor elke kleine opmerking of vraag gecontacteerd worden, is het aan te raden om dit contact in eigen hand te houden. Zorg dus voor een contactformulier op de website waarmee geïnteresseerden aan kunnen geven bij Creatief Perspectief met welke innovator zij eventueel in contact willen komen. Het is dan aan de leden van Creatief Perspectief om te bepalen of zij dit verzoek doorzetten naar de innovator of het, om wat voor reden dan ook, afwijzen.

Literatuurlijst

- Azjen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Celsi, R. L., & Olson, J. C. (1988). The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes. *Journal of Consumer Research*, 15, 210-224.
- Brehm, J. W. (1989). Psychological Reactance: Theory and Applications. *Advances in Consumer Research*, 16, 72-75.
- De Bono, E. (2011). *Zes denkhoeden*. Amsterdam: Business Contact.
- Fransen, M. L., Verlegh, P. W. J., Kirmani, A., & Smit, E. G. (2015). A typology of consumer strategies for resisting advertising, and a review of mechanisms for countering them. *International Journal of Advertising*, 34, 6-16.
doi:10.1080/02650487.2014.995284
- Hofmann, W., Friese, M., & Wiers, R. W. (2008). Impulsive versus reflective influences on health behavior: A theoretical framework and empirical review. *Health Psychology Review*, 2, 111-137. doi:10.1080/17437190802617668
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 32-46.
- Maio, G. R., Verplanken, B., Manstead, A. S. R., Stroebe, W., Abraham, C., Sheeran, P., & Conner, M. (2007). Social psychological factors in lifestyle change and their relevance to policy. *Social Issues and Policy Review*, 1, 99-137.
doi: 10.1111/j.1751-2409.2007.00005.x
- Reijnders, E. (2009). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Van Gorcum.
- Swieringa, J., & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch: zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Van Merriënboer, J. J. G., & Sweller, J. (2010). Cognitive load theory in health professional education: design principles and strategies. *Medical Education*, 44, 85-93. doi:10.1111/j.1365-2923.2009.03498.x
- Zorn, T. E. (2008). Change Management and Communication. In Donsbach, W. (ed.), *The International Encyclopaedia of Communication*. Blackwell Publishing.

Bijlage 1: Potentieel stroomschema



Bijlage 2: Methode van onderzoek

Goede communicatie kan de bereidheid tot verandering vergroten. Met deze gedachte was het idee om een communicatieplan te schrijven al snel bedacht, maar het was essentieel dat dit plan goed aan zou sluiten op de wensen en problemen van de doelgroep: gemeentes en ministeries van de Rijksoverheid. Er is daarom gekozen voor het afnemen van interviews, om een zo helder mogelijk beeld te schetsen van de behoeftes van de doelgroep.

Mijn doel was om minimaal twee gemeentes en twee ministeries te interviewen over innovaties binnen hun organisaties en waar zij tegenaanlopen. Vanuit mijn eigen netwerk en het netwerk van collega's hebben er uiteindelijk zes gesprekken plaatsgevonden: gemeente Utrecht, gemeente Nijmegen, gemeente Den Haag, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Ministerie van Justitie en Veiligheid en als extra toevoeging een gesprek met het FNV. Deze organisatie valt niet in de primaire doelgroep, maar uit dit gesprek kwamen zeker interessante inzichten. De gesprekspartners voor deze interviews waren veelal mensen die innovatie interessant vinden en hier iets mee willen doen of al doen (innovatiemedewerkers).

Een aantal interviews heb ik samen met collega's afgenomen en een aantal alleen. Van te voren had ik een aantal vragen voorbereid die mij hielpen om het gesprek te structureren en de goede kant op de sturen. Deze vragen zijn gebaseerd op de wensen vanuit Creatief Perspectief en op basis van literatuur over innovatie binnen organisaties en verandermanagement.

Website CreatiefPerspectief.nl

- Helpt de website als inspiratiebron voor innovatie en creativiteit?
- Zijn de perspectieven duidelijk? Zou je hiermee zelf aan de slag kunnen?
- Wat voor gevoel roepen deze voorbeelden bij jou op? Word je hier blij van?

Innovatie in de organisatie

- Waarom willen jullie veranderen? Wat is het doel?
- Wat doen jullie al met innovatie?
- Wat is de grootste drempel om te innoveren en creatiever te denken? Wat houdt jullie tegen?
- Zijn er al eerdere pogingen mislukt of geslaagd? Wat is er toen niet goed of wel goed gegaan?
- Stel, je wil Creatief Perspectief gebruiken om jouw organisatie innovatiever en creatiever te maken, wat heb je dan nodig?

De gesprekken waren erg nuttig en boden veel verschillende inzichten. Van elk gesprek is een beknopte samenvatting van de belangrijkste informatie geschreven, die hieronder is weergegeven.

De kijk van FNV

Dit gesprek was in eerste instantie voor mij een proef-gesprek om te kijken of mijn vragen zouden uitmonden in wat ik van tevoren bedacht had. Uiteindelijk bleek dit gesprek erg waardevol voor het opstarten van het adviesrapport. FNV bleek nogal wat eigenwijze medewerkers te hebben die te weinig stil staan bij hoe het beter kan. Toch zijn er ook wel een aantal mensen die veel plannen hebben maar deze niet tot uiting kunnen brengen omdat hun omgeving niet meewerkt. Dit geldt vooral voor de interne/ondersteunende staf. Medewerkers zitten toch snel in hun eigen bubbel en zien niet goed wat anderen doen. Er is wel behoefte aan creatief denken, maar mensen moeten gemotiveerd worden om hier iets mee te doen. Dit blijkt lastig, want veel mensen zijn druk en haken daarom snel af of melden zich op het laatst af als er iets belangrijks tussendoor komt. Ook vinden mensen dit vaak geen prioriteit en voelen ze er weinig voor om er tijd voor vrij te maken. Het leek mijn gesprekspartners een goed idee om uit te vragen binnen de organisatie welke innovaties er al zijn, dan kunnen mensen leren van elkaar. Ze vroegen nog wel naar meer procesmatige innovaties, omdat deze nog niet op de website zijn.



De kijk van de gemeente Utrecht



Tijdens dit gesprek kwam al snel naar voren dat Kirsten de website erg inspirerend vond en an sich al een goed middel om creatief denken te stimuleren in de gemeente. Ze zou het zelf gebruiken als inspiratie om een workshop te beginnen en een toon te zetten voor het denkpatroon met grappige of opmerkelijke voorbeelden. Zo zou je ook mensen naar 1 perspectief kunnen laten kijken op de website en iedereen zijn of haar persoonlijke inspiratie uit kunnen laten zoeken. Bij gemeenteraadsleden is al een motivatie om creatiever te denken. Ze willen minder klagen en hier meer op inzetten. Voor elk probleem wordt vaak een kortetermijnoplossing bedacht en op de lange termijn wel ingezet op innovatie maar hier komt vaak niks van. Bovendien wordt lang niet iedereen hierin meegenomen.

Iedere gemeente heeft vaak een eigen innovatie team/afdeling die hier constant mee bezig zijn. Maar vaak zijn dit jonge collega's die vooral zenden over wat ze doen en verder niet echt invloed hebben op de dagelijkse gang van zaken. Hier moet je toch iemand voor hebben die urgentie kan brengen en dingen kan bewerkstelligen.

Trainees kunnen een vernieuwende blik brengen maar zijn zelf niet dit soort mensen. Tip: zorg voor een optie zodat je favorieten kan markeren, dan kun je een meeting 'voorbereiden' en jouw persoonlijke inspiraties gebruiken voor de groep.

De kijk van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

In dit gesprek kwam naar voren dat medewerkers binnen dit ministerie veel weerstand vertonen als het gaat om innovatief en creatief naar oplossingen zoeken. Mensen vinden het wel interessant, maar willen hier geen energie in stoppen. De huidige gang van zaken is wel prima en kost vooral weinig energie. Medewerkers hebben geen zin om tijd te maken voor dit soort dingen, ze hebben het al druk genoeg. Het is dus zaak om deze mensen te motiveren. Het moet je kunnen helpen om je werk beter te doen en beter te kunnen samenwerken. Dan kun je een verschil maken. Innovatie gaat vaak over lange termijn, mensen zien dit niet. Ze willen een kortetermijnoplossing. Behapbaar. De gesprekspartners dragen hiervoor wat mogelijke oplossingen aan. Innovatie en creativiteit moeten gekoppeld worden aan dagelijkse werkzaamheden, in bijvoorbeeld de voorbereiding van een meeting. Gebruik hierbij dingen die er al zijn, zoals huidige problemen of dossiers. Standaard een creatief agendapunt. Ideeën letterlijk meenemen zodat dit fysiek herinnert. Je zou bijvoorbeeld een jaarplan kunnen maken en ieder kwartaal een speldenprikje waarmee je voortbouwt. Mensen kunnen zich bijvoorbeeld aanmelden voor een nieuwsbrief die ze elke maand ontvangen met een voorbeeld uit hun sector dat prikkelt. Hierbij zouden mensen bijvoorbeeld een sector aan kunnen klikken bij aanmelden. Stop hier een filmpje, een ansichtkaart, een foto of een cartoon in, aanbod moet blijven prikkelen. Bedenk een manier om iets levendig te houden. Of bijvoorbeeld innovaties ter grootte van een ansichtkaart.

Website: pdf-formaat is snackable, dan kan dit makkelijk verspreid worden. Taal moet toegankelijk zijn.



De kijk van de gemeente Den Haag



Yvo had veel goede suggesties voor het vergroten van de impact van Creatief Perspectief binnen organisaties. CP moet opgenomen worden in een proces, in een groter plaatje. Dit middel kan helpen bij het herdefiniëren van het probleem, daarna deze website als tool gebruiken. Gezamenlijk tot een oplossing komen.

Mensen binnen een organisatie opleiden om zelf het volgende traject te begeleiden en dan deze mensen verbinden, een online community opstarten om bijdragers met elkaar te verbinden. Zo kunnen ze contact met elkaar opnemen. Yvo zou hier ook wel aan bij willen dragen.

Het veranderen van ambtenaren kan op 2 manieren: 1. Proberen het gedrag van deze stugge mensen te veranderen, 2. Energie stoppen in mensen die dit wel willen. Jonge mensen in een organisatie inspireren zodat het over 5 jaar ook echt in de organisatie zit. Hierbij richten op mensen bij wie innovatie de 'taak' is, eigenaarschap. Kunnen dit gebruiken als tool. → Innovatie of verandermanagement teams.

Hij gaf als tip om een eigen Design Thinking methode te ontwikkelen als vormgeving.

De kijk van het Ministerie van Justitie en Veiligheid

Dit ministerie is al behoorlijk ver als het gaat om innovaties. Het innovatieteam inspireert en motiveert anderen om hier meer mee te doen. Dit doen ze bijvoorbeeld door ieder jaar een innovatieprijs uit te reiken. Medewerkers kunnen allemaal een eigen idee indienen, hoeft niet via de lijn. Het team biedt de innovator op deze manier het benodigde geld en de risico buffer. Dit werkt, maar kost dus ook wel wat. Voorbeelden van innovaties: bureau HALT en vechtscheidingen. Innovatieteam merkt dat teams zelfstandig innovatief worden. Ook hebben zij een community waar mensen aan elkaar gekoppeld kunnen worden als zij iets nodig hebben.

Bij innovatie is het belangrijk om eerst draagvlak te creëren, van te voren mensen informeren en betrekken. In het proces kun je creatieve werkvormen meenemen. Zo stelt het innovatieteam van J&V een innovatietoolbox beschikbaar.

De database van CP is een middel, deze moet gebruikt worden in een sessie met je doelgroep. Toffe sessie zorgt weer voor WOM.



De kijk van de gemeente Nijmegen



Binnen de gemeente Nijmegen is er een team dat zich bezig houdt met innovaties, waardoor dit veelal op 1 plek in de organisatie gebeurt. In de rest van de organisatie is dit nog lastig te implementeren, omdat dit betekent dat het stramien doorbroken moet worden en men out of the box moet denken. Er zijn dus ambassadeurs nodig die de kar willen trekken. Ook de gemeente Nijmegen heeft een toolkit die teams helpt het eens anders aan te pakken.

Wordt er bij CP gedacht aan soorten denkers? Beeld/tekst/auditief, slecht zienden etc.

Als er een communicatieplan komt moet dit op meerdere manieren worden vormgegeven, zodat het voor iedereen toegankelijk is.