

Richting, Ruimte en Ruggensteun (blog: www@lucide.info)

Een vermelding van creatieve boekhouding is niet zo fraai. Maar hoe zit dat met creatief besturen of creatief toezichthouden? Is dat ook niet zo fraai, of is dat bittere noodzaak? Ik neem u aan de hand van twee artikelen mee in een van de '21st Century Skills', zoals beleidsmakers het noemen: creativiteit. Eén van die artikelen heeft de veelzeggende titel: *'The bias against creativity: why people desire but reject creative ideas'*¹.

De onderzoekers van dit artikel beschrijven twee studies waaruit zou blijken dat mensen helemaal niet zo open staan voor creatieve ideeën als ze zelf denken. Vooral als er sprake is van een hoge mate van onzekerheid. U herkent dit gedrag aan de woorden: 'we gaan niet experimenteren, want dit probleem moet nu opgelost worden'. Eigenlijk een vreemde uitspraak, want we investeren als maatschappij veel in innovatie en creativiteit, als basis voor verbeteringen en zelfs doorbraken. Dus waarom zou je sommige vraagstukken niet op een creatieve manier benaderen? De onderzoekers geven als verklaring dat mensen een grote aversie hebben tegen onzekerheden en creatieve ideeën voegen eerder onzekerheid toe dan dat ze onzekerheid reduceren. Het artikel beschrijft daarna dat er een sterke maatschappelijke norm is die dicteert dat je niet tegen creatieve ideeën mag zijn. Zij vergelijken dat met een andere maatschappelijke norm die dicteert dat vooroordelen op basis van ras niet zijn toegestaan.

In het geval van creativiteit levert dat een paradox op bij besluitvorming. Een voorbeeld: Een gemeente heeft een financieel probleem en moet dit binnen enige maanden structureel oplossen. Tegelijk heeft diezelfde gemeente een oprecht beleid om vergaand te participeren met de burgers. Als het financiële vraagstuk opgelost moet worden is er plotseling geen (politieke) ruimte om creatieve en gedragen oplossingen te halen in samenwerking met bewoners. De gemeente wil op zo'n moment alleen werken aan onzekerheidsreductie (in de financiën) en de 'open mind' voor participatie moet hiervoor wijken, hoezeer creatieve oplossingen ook juist gewenst zijn. De onderzoekers beschrijven dit fenomeen ook bij researchinstituten met een bedrijfscultuur om efficiënt te presteren.

In een tweede artikel² beschrijven dezelfde auteurs hoe je creatief leiderschap herkent. Uit dit onderzoek volgt de opmerkelijke conclusie dat de meningen over de leiderschapskwaliteiten van een persoon negatiever worden naarmate hij/zij zich openlijker creatief opstelt. Dit tenzij de persoon in kwestie een herkenbaar charismatisch leiderschapsprofiel heeft. In combinatie met de bevindingen van het vorige artikel kun je concluderen dat menig bestuurder of toezichthouder het wel uit zijn hoofd laat om met creatieve voorstellen te komen.

Ik begrijp de conclusies uit de beide artikelen, maar het is een ontluisterende constatering. Anno 2015 moeten we in de zorg, of in het semipublieke domein in het algemeen, juist creatieve wegen bewandelen. Er vinden zoveel veranderingen tegelijk plaats als je denkt aan de bekostiging, aan de vergrijzing, aan de maatschappelijke roep om 'de menselijke maat' en dergelijke, dat er geen platgetreden paden zijn die leiden tot goede oplossingen.

Mijn aanbeveling is dat het toezicht en bestuur zich bewust moeten zijn van de beschreven onderbuikgevoelens met betrekking tot creativiteit. Onderbuikgevoelens waar wij allemaal last van hebben, ook al is het sociaal wenselijk om dit te ontkennen. Ik wens toezichthouders de moed niet te verdrinken in een afvinkcultuur en focus te houden op echte kwaliteitsverbeteringen. Als toezichthouders een heldere Richting geven in creatief denken, ontstaat er Ruimte voor bestuurders (en professionals) om te zoeken naar de onorthodoxe – vernieuwende - oplossingen. Toezichthouders zouden daar een derde R, van Ruggensteun, aan toe kunnen voegen. Het zoeken naar de echte kwaliteitsverbeteringen zal immers nooit in een rechte lijn naar het doel verlopen. Moedig uw bestuurder aan en geef hem/haar het gevoel dat er niet bij elke fout 'afgerekend' wordt. Deze aanpak van Richting, Ruimte en Ruggensteun³ geldt natuurlijk ook voor de bestuurder naar zijn medewerkers. Laat creatief boekhouden 'fout' blijven en creatief besturen 'goed' worden!

Theo Stubbé, Blauw BV

Auteur van 'Reflectie & Governance bij semipublieke organisaties'

¹ Mueller J.S., Melwani S., Goncalo J.A., Cornell University – ILR School, 2010

² Mueller J.S., Goncalo J.A., Cornell, Kamdar D., University – ILR School, 2010 'Recognizing Creative Leadership: can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential?'

³ Voor het eerste benoemd in: O&O / nr. 6 – 2013 / 'Richting, Ruimte, Ruggensteun, blijvend investeren in ontwikkeling' (TNO)