

Veerkracht van bedrijven in de creatieve industrie (deel 3/3): Hoe maak je je organisatie veerkrachtiger?

Drs. Hans de Nie, Dr. Adriaan van Liempt, Dr. Frank Peters, Prof. Dr. Igor Mayer¹

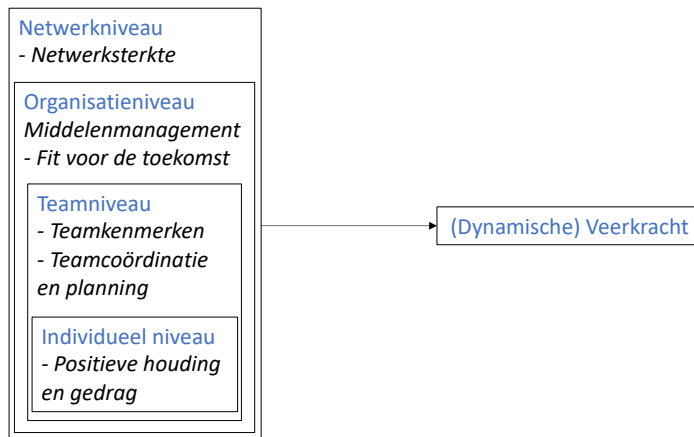


¹ Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door een RAAK-MKB-13 subsidie

Veerkracht van bedrijven in de creatieve industrie (deel 3/3): Hoe maak je je organisatie veerkrachtiger?

Hans de Nie Ma, Dr. Adriaan van Liempt, Dr. Frank Peters, Prof. Dr. Igor Mayer

In de twee eerste artikelen uit deze serie hebben we een beschrijving gegeven van het begrip veerkracht (de mate waarin een organisatie voortdurend in staat is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden) en geconstateerd dat veerkracht een gelaagd concept is, dat op verschillende niveaus wordt bepaald. Door middel van een grootschalig kwantitatief onderzoek hebben we het volgende model voor veerkracht in de creatieve industrie ontwikkeld:



Tevens hebben we een vragenlijst ontwikkeld om de (dynamische) veerkracht van organisaties te meten en te benchmarken met branchegenoten en de creatieve industrie al geheel. Op de [website](#) die we hiervoor hebben ontwikkeld wordt naar aanleiding van de antwoorden die zijn ingevuld een analyse van de veerkrachtbepalende factoren gedaan en wordt aangegeven waar ruimte is voor verbetering. Vervolgens worden suggesties gedaan hoe deze gewerkt kan worden aan deze verbeteringen door de inzet van trainingen. Een voorbeeld van een advies staat hieronder:

Aanbevolen ontwikkel instrumenten

Op basis van uw behaalde resultaten, bieden wij de volgende tools aan om uw veerkracht binnen het bedrijf te versterken. Onze tools zijn zorgvuldig samengesteld op basis van de inzichten die we hebben verkregen uit een eerder onderzoek. Met deze tools kunt u proactief werken aan het versterken van de veerkracht binnen uw organisatie. We hopen dat deze tools u zullen helpen om uw organisatie naar nieuwe hoogten te brengen en een veerkrachtige en succesvolle bedrijfscultuur te bevorderen.

Positieve en constructieve houding/gedrag

Gericht op een positieve, constructieve houding met training in productie, online marketing, personal branding, creativiteit, en design thinking. Een uitgebreid aanbod voor het ontwikkelen van essentiële vaardigheden.

Kenmerken team

Teamgerichte trainingen: Projectmanagement met SCRUM, teamrollen volgens Belbin, en veerkracht workshops. Deze cursussen verbeteren teamdynamiek en persoonlijke ontwikkeling, gericht op het optimaliseren van teamprestatie.

Team coordinatie en planning

Uitgebreide training in teamcoördinatie en planning, inclusief een Agile workshop, Master-niveau cursus in Creative Production met vaardigheden voor pre- en postproductie, en uitgebreide projectmanagementtraining.

Dit artikel bevat een overzicht van de mogelijkheden.

Veerkracht op individueel niveau

Veerkracht op individueel niveau wordt op de eerste plaats bepaald door persoonlijkheidskenmerken (of karaktereigenschappen) zoals een gevoel voor humor, zelfoptimisme, openheid, bereidheid om anderen te vertrouwen, emotionele ambivalentie en creativiteit. We hebben deze samengebracht in de factor *Positieve en constructieve houding/gedrag*. Hoewel het hier persoonskenmerken betreft, is de mate waarin deze eigenschappen bijdragen aan de veerkracht van organisaties wel degelijk beïnvloedbaar. Een organisatie bestaat uit individuen en de veerkracht van deze individuen heeft dus een positieve bijdrage aan de veerkracht van de organisatie

Breda University of Applied Sciences biedt de volgende mogelijkheden om aan individuele veerkracht te werken:

1. Om de individuele skills van teamleden te verbeteren zijn er skills trainingen op het gebied van: Productievaardigheden, Online marketing, Personal branding, creativiteit, Design thinking, E-marketing. De mogelijkheden van persoonlijke groei en het gevoel veel verschillende vaardigheden in het dagelijks werk te kunnen gebruiken dragen bij aan een positieve houding en gedrag.
2. Lego serious play (LSP) workshops: een aanpak waarbij deelnemers ondersteund worden in een proces van creatief denken en probleem oplossen. Tijdens een workshop wordt iedere deelnemer uitgenodigd een antwoord / oplossing op een vraag te bouwen met LEGO®-stenen. Bijvoorbeeld cursus persoonlijke veerkracht: inzichten verkrijgen in factoren die de veerkracht beïnvloeden. Deze cursus is bij uitstek geschikt om een bijdrage te leveren aan de positieve grondhouding van het individu.
3. De individuele eigenaar/manager kan gecoacht worden door het ervaren team van Business coaches van BUSS, het startup support netwerk van BUAs.

Veerkracht op teamniveau

Op *teamniveau* zijn twee veerkrachtverklarende elementen gevonden, die we *teamkenmerken* en *teamcoördinatie en planning* hebben genoemd. Op de eerste plaats vinden we een positieve invloed op veerkracht van “*teamkenmerken*” als de mate waarin men zich verbonden voelt (vaak ook buiten het werk), de mate waarin men steun voelt aan elkaar, gedeelde visie en verantwoordelijkheid en een veilige werkomgeving: fouten mogen maken, om hulp kunnen vragen en collectieve verantwoordelijkheid voor eindresultaten. Breda University of Applied Sciences biedt verschillende trainingen aan die kunnen bijdragen aan het versterken van het team:

1. Cursus project management met SCRUM methode.
2. Lego serious play (LSP) workshops: een aanpak waarbij deelnemers ondersteund worden in een proces van creatief denken en probleem oplossen. Tijdens een workshop wordt iedere deelnemer uitgenodigd een antwoord of oplossing op een vraag te bouwen met LEGO®-stenen. Een voorbeeld is de workshop teambuilding. Deze training kan de onderlinge samenwerking en team effectiviteit verder versterken.
3. Training in teamrollen en persoonskenmerken met behulp van de Belbin methode. Het teamrolmodel van Belbin is een sociaal-psychologisch model dat wereldwijd wordt gebruikt bij het coachen, trainen en adviseren van individuen, teams en organisaties. Het teamrolmodel is gebaseerd op jarenlang empirisch onderzoek door Dr. Meredith Belbin, een Britse wetenschapper, en zijn medewerkers naar de interacties in succesvolle en niet-succesvolle teams.

4. Training op het gebied van team veerkracht: met deze gespecialiseerde workshops kunnen inzichten verkregen worden in de factoren die de veerkracht beïnvloeden en inzicht bieden in de bijdrage van het individu aan het teamsucces. O.a. met de LSP methode zijn er verschillende effectieve workshops beschikbaar die in andere industrieën en situaties effectief zijn gebleken

Onder *teamcoördinatie en planning* verstaan we de aanwezigheid van checklists, handleidingen en debriefings, geformaliseerde taakverdelingen en kwaliteitscontrolesystemen en adequate training. Mogelijkheden om dit element te verbeteren zijn:

1. Lego serious play (LSP) workshops: een aanpak waarbij deelnemers ondersteund worden in een proces van creatief denken en probleem oplossen. Gedurende een workshop wordt iedere deelnemer uitgenodigd een antwoord / oplossing op een vraag te bouwen met LEGO®-stenen. Bijvoorbeeld workshop Teambuilding waarin gewerkt wordt aan formulering van een team doelstelling en inzicht in de individuele bijdrage aan het gezamenlijke doel
2. Cursus Creative Production (EN): Pre- production and post production skills op Master niveau
3. Cursus Project management

Veerkracht op organisatieniveau

Op organisatieniveau hebben we een tweetal veerkracht bepalende factoren gevonden:

Organisatie en middelenmanagement en *Fit voor de toekomst*.

Voor wat betreft factoren *Organisatie en middelen management* heeft BUAs een breed scala van cursusmogelijkheden beschikbaar:

1. (LSP) workshops: Strategieontwikkeling of Klantinzichten. De workshop Strategieontwikkeling is gericht op het genereren van en het bewust maken binnen de organisatie van een duidelijke strategische visie en richting. Dit levert dan ook weer een bijdrage aan het vasthouden van talent binnen de organisatie. Een Klantinzicht workshop kan de organisatie helpen een klantprobleem helder te krijgen en het productaanbod hier beter op af te stemmen. Juist in sommige creatieve bedrijven, die sterk productgericht zijn, kan dit verhelderend werken.
2. Cursus Financieel management in de creatieve industrie gericht op het winstgevend houden van het productaanbod en het effectief inzetten en flexibel houden van de vaste activa van de organisatie.
3. Cursus Change management in de creatieve industrie die organisaties in staat moet stellen snel op en af te kunnen schalen.
4. Cursus Branded entertainment marketing inspelend op de constante behoefte van bedrijven om succesvolle content marketing te kunnen ontwikkelen naar hun klant doelgroepen.
5. Cursus Exploring strategy in the creative industry (EN) waarbij door middel van scenarios de toekomstige strategie geformuleerd worden. Met de interactive LSP methode wordt het landschap van de toekomst gebouwd.

Het is opmerkelijk om te zien dat in de creatieve industrie formeel ingerichte organisaties minder veerkrachtig zijn dan lossier georganiseerde organisaties. We vinden negatieve verbanden voor veerkracht en de aanwezigheid van vaste normen, checklists, handleidingen, geformaliseerde taakverdeling, kwaliteitscontrolesystemen en formele debriefings. Ons onderzoek toont aan dat in een omgeving waarin creativiteit een van de voornaamste grondstoffen is, een te grote mate van formalisering leidt tot minder veerkrachtige organisaties. We vonden we een negatief verband voor formalistische procedures met veerkracht. Trainingen die kunnen bijdragen aan het versterken van

factor *Fit voor de toekomst* zijn dan ook met name gericht op creatieve probleemoplossing en het ontwikkelen van een sterke organisatievisie, kortom bijdragen aan *fit voor de toekomst*:

1. Cursus Exploring strategy in the creative industry (EN)
2. Lego serious play (LSP) workshops: Landscape of the future of the Creative Industry. Gezamenlijk met een team (MT of productieteams) worden visie en missie gevormd en bewust gedeeld.
3. Cursus Stakeholder analysis (EN) sterk gericht op het versterken van en managen van het netwerk van de organisatie.
4. Cursus Market mapping in the creative industry: wie zijn de klanten van de toekomst en de concurrenten van morgen.
5. Cursus Platform economy: nieuwe business modellen en samenwerkingsvormen in de creatieve industrie.

Veerkracht op netwerkniveau

Organisaties in de creatieve industrie zijn afhankelijk van samenwerkingsnetwerken voor kennisintegratie, creatieve inspiratie en het uitbesteden van specifieke taken zoals het testen van software. Organisaties in de creatieve industrie proberen een kernteam van professionals te ontwikkelen en te behouden, die op projectbasis specifieke problemen kunnen helpen oplossen en bekend staan om hun expertise (netwerk van professionals). Dit kernteam van professionals kan ingezet worden om de organisatie aan te vullen met kennis en vaardigheden die niet binnen de organisatie aanwezig zijn. Cursussen gericht op het structureel werken aan netwerkversterking zijn:

1. Cursus Production pipeline management
2. Cursus Stakeholder analysis in de creatieve industrie
3. Cursus social innovation in the creative industry

Wilt je meer weten: klik dan [hier](#).