

Creativiteit

Inleiding

"If you always do what you've always done, you'll always get what you've always gotten." (A. Einstein)

En daarmee is de perfecte introductie naar creativiteit gemaakt. Volgens een definitie van Flanders DC is creativiteit de kunst van het doorbreken van patronen, gewoontes en zekerheden. Creatief denken kan je doen door een combinatie van waarnemen, het uitstellen van oordeel en associatief denken. Dat kan ingewikkeld lijken, maar het goede nieuws is: creatief denken is een beetje als fietsen. Iedereen kan het leren en hoe meer je oefent, hoe beter je wordt. De kunst is jouw creatief potentieel aan te wenden en te laten renderen. Daarvoor bestaat een hele resem aan technieken, sommige op individueel niveau, andere in groep. [Lees meer](#)

Ideeën bedenken in de praktijk

Stel, je werkt voor een reisbureau en je hebt dringend nood aan nieuwe ideeën voor het bedrijf. Voor sommigen zal het volstaan om even achterover te leunen -eventueel buiten de gewone kantooromgeving- om een hele vloed aan ideeën te krijgen. Anderen hebben wat meer ondersteuning nodig. Belangrijk daarbij is 'waarneming'. Hoe kijk je naar een vraag, probleem of uitdaging? Gedetailleerd of juist globaal? Vanuit een technisch perspectief of redenerend vanuit de klant? Vaak komen nieuwe ideeën vanzelf wanneer je -eventueel geholpen door een externe factor- op een andere manier je probleem benadert (denk terug aan de quote van Einstein). Een manier om los te komen van je normale denkpatronen is associatie: neem een willekeurig woord en bedenk daarbij in snel tempo een aantal associaties. Het moet snel omdat het niet de bedoeling is dat je in deze fase te diep gaat doordenken. Het woord waarmee je start is bijvoorbeeld banaan. Enkele associaties: 'fruit', 'cocktail', 'geel', 'krom', 'bananenschil'. Vervolgens pak je één van deze associaties om weer terug te redeneren naar je oorspronkelijke probleem, nieuwe ideeën voor een reisbureau. Cocktail of fruit zou je bijvoorbeeld op het idee kunnen brengen van een culinaire reis rond fruitgerechten. Geel brengt je op het idee om een reis te organiseren rond de Tour de France. Dit soort woordassociatie is niet de enige manier om je brein 'op het verkeerde been te zetten'. Marc Heleven introduceert op zijn website een aantal tips om je op ideeën te brengen (www.7ideas.be). Wat te denken van 'storytelling'; een reis met een verhaal. Je volgt Hannibal op zijn reis met olifanten over de Alpen. Of Lawrence of Arabia. 'Retro' als inspiratiebron brengt je misschien op een motorreis langs route '66. Marc Heleven zelf gebruikt het wereldwijde web als inspiratiebron. Een uurtje 'googelen' staat garant voor allerlei invalshoeken. Een andere

manier om je brein op het verkeerde been te zetten volgens Richard Stomp: 'straatjutten'. Loop gewoon eens door een winkelstraat en neem foto's van alles wat je opvalt. Laat deze foto's de inspiratiebron zijn bij je creativiteitsessie (www.straatjutten.nl). Bij al deze technieken geldt: wees bewust van je beperkingen bij het waarnemen en probeer deze te doorbreken.

Tot hiertoe hebben we steeds gesproken over individuele creativiteit. Maar natuurlijk kun je ook in groep naar nieuwe ideeën zoeken. We kennen allemaal het begrip brainstormen. Hoewel het ondertussen zeer ruim geïnterpreteerd wordt als al dan niet in groep op zoek gaan naar nieuwe ideeën, is het oorspronkelijk een duidelijk omschreven methodiek met afgelijnde spelregels. Essentieel hierbij is dat je de fase van ideeënvinding loskoppelt van de beoordeling van de ideeën (uitstel van oordeel). In de eerste fase moet je gewoon zorgen voor zoveel mogelijk ideeën. Dat daar minder goede en zelf slechte tussen zitten is niet erg. Als je kunt kiezen tussen heel veel ideeën, zitten daar immers automatisch ook wel een paar goede tussen. Bovendien kan een in eerste instantie minder goed idee door iemand anders opgepikt worden en getransformeerd tot een beter idee (meeliften).

Flanders DC heeft een variant op de klassieke brainstorming ontwikkeld: de 'GPS voor ondernemingen' (<http://www.flandersdc.be/nl/diensten/tools/gps>). Vooraf worden eerst een aantal voor een bedrijf of organisatie relevante trends geformuleerd. Vervolgens worden met die trends als kapstok ideeën gegenereerd. Terugkerend naar ons voorbeeld van het reisbureau: een relevante trend zou 'vergrijzing' kunnen zijn. In onze maatschappij is een steeds grotere groep van vijftig plussers met veel tijd maar ook met genoeg financiële middelen. Wat voor specifieke eisen en wensen stelt deze groep mensen? Welke reizen kan ons reisbureau bedenken voor deze doelgroep? Merk op dat ook deze trends in feite weer een manier zijn om je probleem op een andere manier te benaderen.

Je hoeft je overigens niet te beperken tot een eenmalige inspanning volgens één van de bovenstaande methodes. Alle combinaties eventueel verspreid in de tijd zijn toegestaan –zelfs wenselijk– zolang er maar voldoende ideeën uitkomen. Realiseer je ook dat lang niet alle ideeën uiteindelijk tot een succesvol product of dienst leiden. Het is dus zaak om voldoende overschot te hebben aan het begin van de "innovatietrechter".

Maar het bedenken is slechts een deel van de uitdaging. Het kiezen van de juiste ideeën is minstens zo belangrijk. Daarna moeten ze nog geadopteerd worden door de organisatie en uitgewerkt.

De keuze

Eén creativiteitsessie in groep levert gemakkelijk meer dan 100 ideeën op. Dat klinkt goed, maar hoe gaan we daartussen kiezen? Gelukkig bestaan ook daarvoor methodes. In de eerste plaats is het niet noodzakelijk dat je in één stap uit meer dan honderd ideeën er één selecteert. Je kunt een paar tussenstappen introduceren. In de tweede plaats hoef je het niet alleen te doen. Je kunt er anderen bij betrekken. Hoe het praktisch in zijn werk kan gaan, kunnen we zien bij de GPS voor ondernemingen. Eerst worden de deelnemers in duo uitgenodigd een stickertje te plaatsen bij de ideeën die ze goed vinden. Een gevaar dat daarbij bestaat is dat men vooral kiest voor ideeën die snel uitvoerbaar zijn. Vandaar dat er twee kleuren stickers zijn. Eén kleur voor de korte termijn ideeën en één voor de lange termijn. Sommige ideeën blijken heel erg dicht bij elkaar te liggen of ze vullen elkaar aan. Die kunnen samengevoegd worden. Het eindresultaat van stap één is een tweetal lijsten van vijf a tien ideeën. Eén voor de korte termijn en één voor de lange termijn. Nogmaals wordt gekeken of bepaalde zaken kunnen worden samengevoegd of worden verrijkt. Uit deze lijsten worden vervolgens de 3 tot 5 beste ideeën gekozen om een stap verder uit te werken. In eerste instantie worden mensen aangemoedigd om snel te kiezen en zich te baseren op hun intuïtie. Kies met lef en voor wat je energie geeft. Gaandeweg doet de ratio zijn intrede in het proces.

De hiervoor beschreven stappen vinden normaal gesproken, samen met de ideegeneratie plaats op één dag. Dat wil niet zeggen dat alles klaar is na die ene dag. De dingen mogen best even bezinken. Vergeet niet een verslag te maken! Een meer analytische wijze om de keuze te verfijnen wordt geboden door een product van de Innovatiecentra (www.innovatiecentrum.be), de 'Blikopener'. Dit is een lijst met een veertigtal vragen verdeeld over vier onderwerpen: (1) het product of de dienst, (2) de markt waarvoor het bedoeld is, (3) vereiste onderzoek en ontwikkeling en (4) de impact op je organisatie. Vragen zijn bijvoorbeeld: 'is het product uniek voor de doelgroep, biedt het meetbare klantenvoordelen, begeef je je op een groeimarkt of juist een krimpende, kannibaliseert je idee op bestaande producten op vult het juist aan'.. Een goed idee voor een doelgroep van vijftig plussers zou ons reisbureau alvast een ticket geven voor een sterke groeimarkt...

De creatieve organisatie

Wanneer je creativiteit wil verankeren binnen een organisatie, ervoor wil zorgen dat er voortdurend een stroom aan nieuwe ideeën is, maar ook dat een aantal daarvan uiteindelijk product of dienst worden, moet je structureel ingrijpen. Dat blijkt uit een recente studie van het Flanders DC Kenniscentrum aan Vlerick Leuven Gent Management School (<http://www.flandersdc.be/nl/kennis/studies/from-creativity-to-success>). De stimulatie van creativiteit in een organisatie zit niet enkel in een brainstormfase of bij

één bepaalde persoon of groep. Het is een proces waarbij je zowel individuen als het team moet betrekken. Een creatief proces begint met het genereren van ideeën, die in een volgende fase gepromoot en vervolgens gerealiseerd worden. De studie identificeert dat er tijdens dit proces zes op elkaar inwerkende krachten aanwezig zijn die soms voor verrassingen kunnen zorgen. Wat in de ene fase positief is voor de creativiteit, kan in een volgende fase een negatieve invloed hebben. Organisaties kunnen dus maar beter goed weten wanneer ze welke actie moeten plannen. De zes factoren zijn:

1. Mensen hebben (soms) mensen nodig

Bij het ontstaan van ideeën werkt externe druk vaak contraproductief en dus remmend op de creativiteit. Zelfs al wordt die druk met de beste bedoelingen aan de medewerkers opgelegd. Bij de implementatie van het nieuwe idee wordt inmenging van het hoger kader wel enorm warm onthaald. Organisaties moeten zich dus afvragen hoe en op welk moment het senior management wordt betrokken bij het creatief proces.

2. Creatieve geesten kunnen niet zonder uitvoerders

Om een nieuw idee concreet te doen slagen, zijn er zowel creatieve geesten als taakgerichte mensen nodig. Creatievelingen hebben het vaak moeilijk met de praktische vragen 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. Er zijn maar weinig mensen te vinden die ten volle over beide eigenschappen beschikken. Daarom is het ook zo belangrijk om creatieve teams samen te stellen die elkaar op dit vlak goed aanvullen. Het is daarnaast ook de taak van de creatievelingen om zich goed te omringen met meer uitvoerende collega's. Want dankzij die samenwerking maken hun ideeën veel meer kans om gerealiseerd te worden.

3. Weten wanneer je voet bij stuk moet houden

Bij het ontstaan van een idee gaat de bedenker gretig op zoek naar feedback. De creatieve geest staat in het begin open voor alle suggesties en opmerkingen. Op die manier kan het idee alleen maar groeien en beter worden. In een volgende fase, bij de promotie van het idee, is het wel belangrijk om voet bij stuk te houden. Alleen zo kun je vermijden dat er concessies worden gemaakt waar het idee zijn waarde verliest of volledig ontspoord. Creatieve medewerkers die van nature geneigd zijn om veel rekening te houden met commentaar, moeten zich bewust zijn van dit gevaar. Organisaties moeten er op letten wie ze op dit belangrijk moment bij het proces betrekken.

4. Virusscanners en netwerkers in het team

De samenstelling van een team heeft een impact op elke fase van het creatief proces. Zo is een goede kennismix cruciaal voor het ontstaan van ideeën. Want die leidt tot kruisbestuiving van de knowhow, maar ook tot “virus-scanners” die eerlijke kritiek geven en de creatievelingen regelmatig eens volledig opnieuw doen beginnen. Voor dit soort feedback heb je 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. Nu zijn het de medewerkers met de grootste en invloedrijkste interne 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 een hele uitdaging is geworden.

5. De beste leiders dragen vele petjes

Leiders moeten aanvoelen wanneer ze best afstand houden en wanneer het tijd is om de touwtjes strak in de 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 zegje kan doen. Tegelijkertijd waakt hij over alle discussies en activiteiten, zodat het team de visie en doelstellingen niet uit het oog verliest. Van zodra er budgetten zijn voorzien, moet hij in het voetlicht treden en beslissingen durven nemen. Een goede leider weet zijn stijl dus in de loop van het creatieve proces aan te passen aan de vraag van het moment.

6. Gelieve (niet te) storen

Een sfeer waarin ideeën kunnen bloeien en elkaar bestuiven is essentieel voor het creatief proces. Dat is meteen ook het mooie aan nieuwe ideeën. In het begin zijn alle tips en adviezen van de omgeving welkom. Maar zodra fase is afgelopen en de ideeën moeten gerealiseerd worden, zal het creatieve team geneigd zijn om afzondering op te zoeken. Zowel fysiek als psychologisch blokken ze zich af om afleiding te vermijden van buitenstaanders die iets in te brengen hebben. De organisatie moet zowel aan leiders als creatievelingen de mogelijkheid bieden om de deur dicht te houden tot ze klaar zijn om naar buiten te komen. Met een kant-en-klaar project met een project waarmee ze tenminste al voorbij het punt zijn dat buitenstaanders er een negatieve invloed op kunnen hebben.

Tips & Tricks

Kijk creatief! Wanneer je naar iets kijkt, zie je wat er is. Dat is handig. Maar originele ideeën zal het niet opleveren. Probeer eens "anders" te kijken. Wedden dat je nieuwe dingen ontdekt?

Stel je oordeel uit. Hoe vaak op een dag zeggen we niet: 'Dat kan toch niet', 'Dat is te moeilijk' of 'Het is te duur'. Zo krijgen vernieuwende ideeën geen kans. Wie wat langer wacht met oordelen, ontdekt vaak onverwachte invalshoeken en nieuwe oplossingen.

Associeer flexibel. Denk je aan 'lucht', dan denk je automatisch ook aan andere dingen als 'blauw' en 'vogel'. Dat is associëren. Deze techniek wordt vaak gebruikt bij brainstormen. Door veel te oefenen, leer je snel en flexibel associëren.

Bedenk alternatieven: je eerste idee is zelden je meest creatieve. Probeer verder te denken, bedenk alternatieven. Wees niet tevreden met één oplossing.

Ver-beeld dingen: in onze hersenen ligt een schat aan beelden, geuren, smaken en geluiden opgeslagen. Roep je die weer op, dan oefen je je verbeeldingskracht. Verbeelding, dingen kunnen voorstellen bij een idee, zorgt ervoor dat je ideeën beter "blijven hangen", ook bij anderen.

"Quantity breeds quality"; zorg in eerste instantie voor veel ideeën zonder je om de kwaliteit ervan te bekommeren. Tussen de vele matige en slechte zitten zeker ook een aantal goede. Ideegeneratie hou je dan ook best strikt gescheiden van de beoordeling.

Surf op elkaars ideeën. Een groot voordeel van in groep te werken is juist dat je elkaar kun inspireren. Maak daar dan ook gebruik van.

Maak onderscheid tussen ideeën voor korte termijn versus lange termijn. De verleiding is groot om alleen de ideeën die realiseerbaar zijn op korte termijn te weerhouden. Maar daarmee doe je jezelf te kort.

Lang niet alle ideeën halen het tot succesvol product of dienst. Zorg dus zeker voor voldoende ideeën aan het begin van de "innovatietrechter". Alle methodes zijn goed in dit verband.

Besteed de nodige aandacht aan de samenstelling van je team. Diversiteit is belangrijk, zowel bij het genereren van ideeën als bij de uitwerking.

HOE VERLOOPT EEN GPS BRAINSTORM?

GPS is brainstormen in drie eenvoudige stappen:

heel veel ideeën genereren, de drie beste ideeën selecteren en dan die top-ideeën uitwerken.

Voor een GPS-brainstorm breng je een groep van 8 tot 15 mensen bij elkaar. Kies voor mensen die verschillende functies uitoefenen: van directeur tot magazijnier, van HR-manager tot secretaresse. En nodig liefst ook enkele externen uit (kennisinstellingen, klanten, leveranciers,...). Zij kunnen zeer originele inzichten leveren.

Met deze groep ga je na hoe je met je organisatie kan inspelen op een aantal trends en ontwikkelingen die op het GPS-bord liggen.

Kan je nieuwe producten of diensten op de markt brengen, de marketing-aanpak verbeteren, nieuwe processen invoeren, het personeelsbeleid veranderen, een nieuw bedrijfsmodel ontwikkelen,...?

BRAINSTORMEN IN 3 STAPPEN

Stap 1: Genereren van ideeën rond het GPS-bord. In duo verzinnen de deelnemers ideeën rond de trends en ontwikkelingen die op het bord liggen.

Stap 2: Selecteren van ideeën. Met de groep worden de beste ideeën gekozen.

Stap 3: Uitwerken van ideeën. In kleine groepjes werkt men de top-ideeën uit tot een projectfiche.

Na de sessie komt er best snel een verslag. Op basis hiervan kan na een weekje incubatietijd nog eens bekeken worden of er geen parels over het hoofd zijn gezien bij het selecteren. Of dat de geselecteerde ideeën misschien toch niet zo fantastisch waren.