

Creativiteit in organisaties - deel II

Alles draait om attitude

Door: Jeroen van der Weide

Iedereen is creatief, maar niet allemaal op dezelfde manier. Creativiteit vraagt om een andere attitude, een mentale houding die je nodig hebt om voor organisatievraagstukken vernieuwende oplossingen uit te broeden.



Creativiteit kent vele gedaanten. Vaak wordt het gekoppeld aan kunstenaarschap. In deel II van deze artikelreeks blijf ik weg van die associaties. Over creativiteit bestaan veel mythes. Het zou gaan om onverklaarbare ingevingen bij mensen die hiermee geboren zijn, vaak excentrieke persoonlijkheden. En een creativiteitssessie moet allereerst leuk zijn en vooral niet hard werken.

Mythes?

Ik snap wel een beetje waar die mythes vandaan komen. Neem bijvoorbeeld het interview met Robbert Dijkgraaf in Vrij Nederland over zijn Institute for Advanced Study in Princeton, dan kun je eenvoudig dezelfde conclusies trekken. De omschrijvingen van sommige superintelligente wetenschappers laten sociaal onhandige mensen zien. Ze zitten schijnbaar doelloos op een bankje. Hun gedachten drijven dag in dag uit een beetje rond en ze kunnen zich jaren bezighouden met vraagstukken waar wij -normale stervelingen - het belang geheel niet van inzien. Toch hebben ze gezorgd voor grote doorbraken, denk aan de atoombom en kwantummechanica.

Wereldvreemd gedrag

Diezelfde Robbert Dijkgraaf vertelt echter ook hoe hard er wordt gewerkt. Jarenlang werken aan een kleine vondst die uiteindelijk grote gevolgen gaat hebben. Vraag ook aan gerenommeerde R&D afdelingen van Google, Microsoft of Unilever of zij bevolkt worden door excentriekelingen. Ze zullen het in alle toonaarden ontkennen.

Creativiteit vraagt om een andere attitude, maar die houding is geen reden voor wereldvreemd gedrag. De creativiteit staat tenslotte in dienst van het innovatieproces. Er daar komt heel veel lef, doorzettingsvermogen en standvastigheid bij kijken. Eigenlijk is het dus gewoon werk.

Vier elementen

In het eerste en vorige deel van deze artikelreeks heeft u kunnen lezen dat creativiteit is opgebouwd uit expertise, creatieve vaardigheden en taakmotivatie¹. Maar deze individuele creativiteit staat niet op zichzelf maar - vanzelfsprekend - in een bepaalde context. In de jaren zestig is deze door Mel Rhodes² uiteengezet in vier P's: *Person, Process, Product* en *Press*.

Een uitwerking van deze elementen en praktische handvatten vindt u hieronder. In algemene zin kun je concluderen, dat creativiteit voor een deel is aangeboren, maar vooral te versterken is door trainingen, ervaring en omstandigheden.

Het uitgangspunt bij de komende uitwerking is dat de vier elementen allemaal vanuit het begrip 'attitude' worden benaderd. Want het gaat er steeds om hoe iemand zijn creativiteit aanwendt om vanuit een bepaalde houding naar de context te kijken.

Element 1 - Person

Onder Person wordt het karakter, intellect, de eigenschappen en gewoontes, het zelfbeeld, de voorkeuren en het gedrag van iemand verstaan. Mijn stelling is: iedereen is creatief, maar niet allemaal op dezelfde manier.

Er bestaan veel persoonlijkheidstesten. De meesten blijken echter onvoldoende in staat om de houding van iemand ten aanzien van creativiteit te meten. Wat mij betreft komt Foursight³ het dichtst bij de kern van creativiteit. De enquête genereert een voorkeursprofiel dat goed aansluit bij de vier verschillende stadia van het creatieve proces: (1) probleemanalyse, (2) divergentie (uitwaaiëren), (3) convergentie (trechters) en (4) activering.

1. Elk van deze profielen is dominant in een bepaald stadium. Iemand die erg onderzoekend is ingesteld, zal zich bijvoorbeeld prettig voelen tijdens de *probleemanalyse*. Hier wordt tenslotte een beroep gedaan op zijn analytisch vermogen. De creativiteit wordt aangesproken om zoveel mogelijk invalshoeken voor het gestelde probleem te vinden en daaruit de meest idee-potentieel-rijke te selecteren.
2. In de *divergentiefase* worden op een bepaald moment de oorspronkelijke criteria wat losgelaten en in een minder gestructureerde wijze ideeën geproduceerd. Je gaat op zoek naar niet zo voor de hand liggende oplossingsmogelijkheden. Je kijkt voorbij de logica. Hier zal die analyticus zich wat ongemakkelijk gaan voelen.
3. In de *convergentiefase* moeten keuzes gemaakt worden. Iemand die graag ideeën bedenkt, dus sterk is in de divergentiefase, zal hier weer minder enthousiast van worden.
4. De doener is vooral op z'n gemak in de laatste fase, die van de *activering*.

Zodra je creativiteit een serieuze plek geeft in een organisatie, is het verstandig om te weten wie welk creativiteitsprofiel heeft. Het ideale (project)team beschikt over alle typen profielen. Het respecteren en benutten van elkaars verschillen is cruciaal voor een geslaagde samenwerking.

Element 2 - Process

Hier gaat het er om hoe je omgaat met creativiteit door middel van nieuwsgierigheid en speelsheid van geest, denkstijlen, sensitiviteit voor problemen en de uitwerking van ideeën. Ook is een deel wellicht aangeboren, maar er zijn inmiddels wel een paar wetmatigheden gevonden waarmee je jezelf sterk kunt verbeteren op dit vlak.

Primair gaat het hier weer om de attitude. Hoe sta jij tegenover het creatieve proces? Waar ga je harder voor lopen? Hoe ga je om met onzekerheid? Wat zijn jouw grenzen van verbeeldingskracht?

Jim van den Beuken⁴ heeft tijdens zijn actieve periode bij COCD (Centrum voor Ontwikkeling van het Creatief Denken) deze vragen inzichtelijk gemaakt door het opstellen van de vier creatieve zones.

Creatieve zones

- 1) *Het bekende*: de enorme verzamelbak van feiten en ervaringen die ieder met zich meedraagt. Een bron waar je veel uit kunt putten bij nood aan instant oplossingen.
- 2) *Inspiratie*: jouw persoonlijke voorkeur waaruit je automatisch ideeën put. Denk hierbij aan sport, cultuur en sociale interactie. Een eenvoudig toegankelijke bron van creativiteit.
- 3) *Weerstand*: situaties waarin je aanvoelt dat het buiten je comfortzone is. De neiging bestaat om weg te lopen. Het kost dus moeite, maar levert daardoor wel direct vernieuwende ideeën op.
- 4) *Het onbekende*: situaties waar je het bestaan nog helemaal niet van weet. Je leert ze pas kennen wanneer ze zichtbaar worden in de weerstandszone. Je weet vooraf niet of deze situatie creatieve oplossingen oplevert.

Creatieve personen zoeken bewust de derde zone op. Door inzicht te krijgen in je eigen weerstanden, normen en waarden, ben je in staat hier ook bewust de confrontatie mee aan te gaan. Eens te meer wordt duidelijk dat creativiteit hard werken is en niet per se 'leuk'.

Brainstormen

Alex Osborn wordt ook wel gezien als de uitvinder van het begrip 'brainstormen'. De meeste bekende procesvorm van creativiteit. Op zijn reclamebureau (hij is de O uit BBDO, een internationale keten van reclameadviesbureaus) heeft hij de gewoonte ingesteld om gericht te gaan creëren. Eerst divergeren (uitwaaieren) dan convergeren (trechteren). In de ochtend ontstonden zo de ideeën om ze in de middag te beoordelen.

Voor zowel divergeren als convergeren geldt een aantal attitudes dat garandeert dat de oplossingen aansluiten bij het vooraf gestelde vraagstuk.

Divergeren (uitwaaieren)
Stel je oordeel uit
Ga voor kwantiteit
Zoek naar nieuwheid
Associeer zoveel mogelijk

Convergeren (trechteren)
Gebruik het oordeel opbouwend
Ga voor kwaliteit
Koester de aangetroffen nieuwheid
Blijf koersvast na gemaakte keuzes

Door ze zo naast elkaar te zetten wordt direct duidelijk dat ze veel overeenkomsten hebben, maar dat de toepassing er van tegengesteld werkt. Het is verstandig om deelnemers aan het creatieve proces vooraf te informeren over deze gewenste attitudes, anders werkt het direct ondermijnend op de effectiviteit van zo'n proces.

Wat ook erg goed werk is het inlassen van 'incubatietijd' ofwel 'broedtijd'. Zowel voor divergeren als convergeren. Laat de deelnemers na de stroom aan ideeën niet direct gaan convergeren, maar zorg dat ze afstand nemen tot het vraagstuk. Vaak komen ze naderhand met nóg meer ideeën. Incubatietijd bij het convergeren komt de kracht en de presentatie van het concept echt ten goede.

Element 3 - Product

Hiermee gaat het om de uitkomsten van het creatieve proces. Concepten kunnen al helemaal uitgewerkt zijn, of nog niet tastbaar. Hier gaat het ook om de bruikbaarheid van de ideeën en de manier van het presenteren. Op dit vlak is veel kennis voorhanden, ik geef drie tips.

1. Zelf maak ik graag gebruik van het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder⁵. Het is een dynamisch geheel dat perfect aansluit bij concepten die tijdens het ontwikkelingsproces nog flink van gedaante kunnen veranderen. Naast die flexibiliteit, biedt het voldoende houvast en doorloopt het alle onderdelen, noodzakelijk voor het opstellen van een businessplan.
2. Belangrijk bij dit element is om zo snel als mogelijk met een prototype te komen. Veel mensen vinden het lastig om zich iets nieuws voor te stellen. Een model, testexemplaar of proefopstelling kan dan helpen om zinvolle feedback te krijgen.
3. Een ander zeer bruikbaar middel is de 'Plakfactor' van de gebroeders Heath⁶. Zij hebben onderzocht welke factoren ervoor zorgen dat ideeën aanslaan. Dit hebben ze vevat in het (Amerikaanse) acroniem SUCCES:
 Simple: houd het eenvoudig
 Unexpected: het onverwachte zorgt voor aandacht
 Concrete: wees begrijpelijk
 Credible: focus op geloofwaardigheid
 Emotional: toon het eigenbelang
 Story: zet aan tot handelen

Element 4 - Press

Press betreft de sociale druk waarin creativiteit plaatsvindt. Belangrijk hierbij is de vrijheid en veiligheid van denken en doen. Hier zie je ook weer de impact van innovatie op creativiteit zoals beschreven in het eerste deel. De taakmotivatie, die vooral een intrinsieke kwestie is, wordt sterk beïnvloed door extrinsieke zaken.

Die beïnvloeding van de motivatie kan zowel negatief als positief uitpakken. In deel 3 ga ik daarom specifiek in op het organiseren van een zo gunstig mogelijk klimaat voor innovatie. Aandacht voor creativiteit blijft daarbij het allerbelangrijkste.

Jeroen van der Weide is kennispartner van Eforis en eigenaar van Tasman Innoveert.
www.tasmaninnoveert.nl, email: jeroen@tasmaninnoveert.nl



- 1) Motivating Creativity in Organizations; Teresa M. Amabile, California Management Review vol 40, no. 1, fall, 1997.
- 2) An Analysis of Creativity; Mel Rhodes, Phi Delta Kappan, 1961.
- 3) <http://www.foursightonline.com>
- 4) <http://www.creativepower.nl/>
- 5) <http://businessmodelgeneration.com/>
- 6) De plakfactor (Made to Stick); Dan en Chip Heath, Pearson Education, 2007.

Interessante literatuur over creativiteit:

- Creativiteit Hoe? Zo!; Igor Byttebier
- Think Better; Tim Hurson
- Creative Leadership; Gerard J. Puccio
- Brainstormen; Koen de Vos
- Lenig Denken; Rust, Van Iersel en De Bruijne