

CREATIVITEITSBEVORDERING IN ORGANISATIES

Creativiteitsbevordering op het niveau van het individu, het proces en de omgeving.

Naam: Ruben van Hoof
Student nr: 3149234
Opleiding: SCO van Kunst- Beleid, en Management
Cursus: Thesis
Begeleider: Dr. Kees Vuyk
Datum: 06-07-2013

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Creativiteit op het niveau van het individu	7
2.1. Alledaagse creativiteit	7
2.2. Creativiteit als cognitief proces	9
2.3. De creatieve persoonlijkheid	11
3. Proces creativiteit	15
3.1. Het creatieve proces	15
3.2. Fases in het creatieve proces	16
3.3. Creativiteit in context	19
4. Creativiteitsbevordering	22
4.1. Creativiteitsbevordering van het individu	22
4.1.1. Het bevorderen van creatieve karaktereigenschappen	22
4.1.2. Creativiteitsbevordering op cognitief niveau	25
4.2. Creativiteitsbevordering van het proces	26
4.3. Creativiteitsbevordering in context	32
5. De casus	35
5.1. ‘Essence’	35
5.2. Creativiteit in het proces	35
5.3. Creativiteit op het niveau van de omgeving en het individu	38
5.4. Een vergelijking	40
6. Conclusie	43
6.1. Bevorderen individuele creativiteit	43
6.2. Bevorderen proces creativiteit	45
6.3. Bevorderen creativiteit op het niveau van de omgeving	47
7. Literatuurlijst	50
8. Bijlage I – Interview ‘Creative Director Essence’	53

1. Inleiding

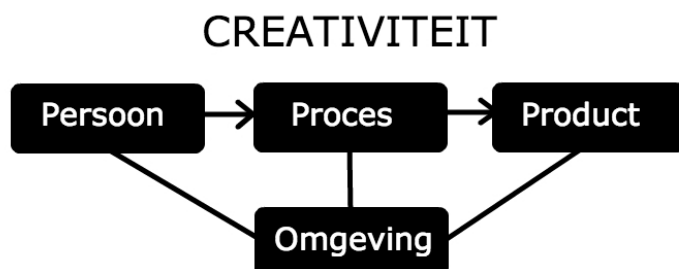
Grote veranderingen in de moderne samenleving hebben het belang van creativiteit in het onderwijs, bedrijven en andere instellingen sterk vergroot (Florida, 2002). Door de globalisering zijn nieuwe industrieën opgekomen en is de concurrentie tussen landen en organisaties sterk toegenomen. Daarnaast zijn veel banen geautomatiseerd door de opkomst van complexe informatie en communicatie technologieën en opereren organisaties in een steeds sneller veranderende omgeving (Sawyer, 2011).

De geglobaliseerde wereld heeft ervoor gezorgd dat organisaties zich steeds meer competitief moeten onderscheiden en zich constant moeten aanpassen aan de veranderende markt en technologische ontwikkelingen (Boselie, 2010). Om aan deze eisen te kunnen voldoen, zien steeds meer organisaties het belang in van creativiteit en innovatie. Een creatieve of innovatieve organisatie is immers in staat nieuwe ideeën te ontwikkelen en deze flexibel in te zetten, zodat zij zichzelf competitief kunnen onderscheiden en flexibel kunnen aanpassen aan de markt (Martensen, Dahlgaard, 1999). In meerdere onderzoeken is de mate van creativiteit in een organisatie dan ook in relatie gebracht met verhoogde bedrijfsresultaten (Manfield, 2011). Veel organisaties vragen zich dan ook af hoe zij creatiever kunnen worden en vernieuwende producten of diensten kunnen leveren die van waarde zijn in de 21^{ste} eeuw.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het van belang om te begrijpen wat creativiteit precies is. Creativiteit wordt immers door veel wetenschappers op verschillende manieren geïnterpreteerd en bestudeerd als een complex en diffuus construct (Higgins & Morgan, 2000). Het begrip heeft veel raakvlakken met andere begrippen, zoals 'innovatie'. Het onderscheid tussen creativiteit en innovatie kan worden gemaakt door de begrippen scherp tegen elkaar af te zetten. Zo kan creativiteit worden gedefinieerd als de ontwikkeling van nieuwe of originele ideeën die van waarde zijn (Dada, 1990). Innovatie kan daarentegen worden beschreven als de succesvolle ontwikkeling van nieuwe producten, processen of services (Udwadia, 1990). Alhoewel creativiteit dus kan leiden tot nieuwe waardevolle producten of diensten, kan men pas van innovatie spreken als een organisatie nieuwe producten of diensten succesvol heeft geïmplementeerd. Hunter (2010) stelt dan ook dat creativiteit als determinant van het innovatieproces kan worden bestudeerd en innovatie als de implementatie van een creatief idee.

De diffuusheid van het begrip creativiteit is met deze definitie nog niet verdwenen. Creativiteit is namelijk een multidimensionaal begrip, dat met de gegeven definitie nog steeds op verschillende niveaus beschreven kan worden (Sawyer, 2011). Om de verschillende niveaus van creativiteit te onderscheiden, gebruiken veel onderzoekers het model van Mel Rhodes (1961). In zijn model stelt hij, dat zowel omgevingen, personen, processen als producten creatief kunnen zijn. Omgevingen zijn creatief door de creativiteit van een persoon, proces of product te faciliteren (Richards, 1999). Personen kunnen creatief genoemd worden op het moment dat zij een speciaal talent hebben of karaktereigenschappen bezitten, die de kans op een creatieve levenswijze of gedachtegang vergroten. Een creatief proces beschrijft hoe creatieve personen een creatief idee ontwikkelen. Producten zijn creatief op het moment dat ze nieuw en van waarde zijn voor een specifieke doelgroep (Sawyer, 2011).

De creatieve vierdeling kan in het CIPP, het context input-proces-product model, geplaatst worden, zodat de samenhang tussen de verschillende niveaus van creativiteit wordt verhelderd. Het CIPP model beschrijft hoe een productieproces tot stand komt en stelt dat in een bepaalde ‘context’, ‘input’ door middel van een ‘proces’ leidt tot een ‘eindproduct’. Om een creatief productieproces te beschrijven, kan de ‘creatieve omgeving’ in dit model de plaats innemen van de context, waar de vraag naar een nieuw product kan ontstaan en waarin het creatieve proces kan worden gefaciliteerd. Creatieve personen kunnen in het productieproces als ‘input’ worden gezien, aangezien zij met hun kennis en competenties de grondstoffen leveren van het productieproces. Het creatieve proces neemt vervolgens de plaats in van het ‘proces’ en het creatieve product de plaats van het ‘product’ (Sundstro & Zika-Viktorsson, 2009). Door de verschillende niveaus van creativiteit in het CIPP model te plaatsen, kan inzichtelijk worden gemaakt hoe alle niveaus van creativiteit zich tot elkaar verhouden en welke bijdrage zij leveren aan de creativiteit van een organisatie (zie figuur 1).



Figuur 1. *De vier niveaus van creativiteit in het CIPP model.*

In dit onderzoek zal ik inzicht geven hoe organisaties de verschillende niveaus van creativiteit volgens het CIPP model in hun organisatie kunnen bevorderen, om de competitiviteit en de meerwaarde van een organisatie te vergroten. De hoofdvraag in dit onderzoek is dan ook: *‘Hoe kan een organisatie creativiteit op het niveau van het individu, het proces, het product en de omgeving bevorderen?’*. Veel organisaties zijn sceptisch over het stimuleren van creativiteit, omdat zij creativiteit associëren met iets mysterieus dat niet te beïnvloeden is (Sawyer, 2011). Om dit vooroordeel te kunnen ontkrachten en methodes aan te kunnen reiken die creativiteit in organisaties kunnen vergroten, zal ik in dit onderzoek ten eerste kijken naar de wijze waarop creativiteit ontstaat. Daarbij zal ik onderscheid maken tussen de verschillende niveaus van creativiteit en bestuderen *‘Hoe personen creatief kunnen zijn?’* (hoofdstuk 2), *‘Hoe het creatieve proces verloopt?’* (hoofdstuk 3) en *‘Hoe de omgeving een rol speelt in het creatieve proces?’* (hoofdstuk 3). Ik zal in dit onderzoek geen specifieke aandacht geven aan het creatieve product, aangezien dit het resultaat is van de andere creativiteitsniveaus. Nadat meer inzicht is verkregen in het ontstaan van creativiteit, zal ik de vraag stellen *‘Welke interventies individuen en organisaties kunnen inzetten om de ontwikkeling van creatieve producten te bevorderen?’* (hoofdstuk 4). Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal ik kijken naar het bevorderen van creativiteit op het niveau van het individu, het proces en de omgeving. Vervolgens zal ik deze interventies toetsen en versterken aan de hand van een praktijkvoorbeeld, waarbij ik de vraag stel *‘Hoe een creatief proces in de praktijk wordt doorlopen en welke methodes er worden ingezet om de creativiteit in een organisatie te optimaliseren?’* (hoofdstuk 5). Met de opgedane kennis die ik in de verschillende hoofdstukken zal uiteenzetten, zal ik ten slotte de hoofdvraag in de conclusie (hoofdstuk 6) kernachtig beantwoorden.

Om de verschillende vragen goed te kunnen beantwoorden en tot een betrouwbare en overkoepelende beschrijving te komen van creativiteitsbevordering in organisaties, zal ik in dit onderzoek gebruik maken van de onderzoeksmethode ‘gefundeerde theorievorming’ (Verschuren & Dodewaard, 2007). Deze onderzoeksmethode heeft als doel om tot een verbeterde theorievorming te komen van het fenomeen, door verschillende theorieën samen te brengen (secundaire theoretische vergelijking) en te vergelijken met de praktijk (deductieve vergelijking). In de eerste hoofdstukken van dit onderzoek zal ik dan ook de verschillende theorieën over creativiteitsniveaus en interventies met elkaar vergelijken, om tot een verbeterde samengestelde theorie te komen. Ten tweede zal ik de nieuwe theorie vergelijken met de praktijk, om de kennis die is opgedaan te kunnen toetsen en verbeteren. In dit onderzoek zal ik dan ook een diepte interview houden met een creatief leider in het

bedrijfsleven, om een goede vergelijking met de praktijk te kunnen maken. Met behulp van deze analyses, zal ik ten slotte in de conclusie kernachtige en samengestelde adviezen geven om de creativiteit op het niveau van het individu, het proces en de omgeving in een organisatie te bevorderen.

2. Creativiteit op het niveau van het individu

Zoals gesteld in de inleiding, zal ik creativiteit ten eerste op het niveau van het individu bestuderen. In het context input-proces-product model (CIPP model), vormt het individu het startpunt om als organisatie creatieve ideeën en producten te ontwikkelen. Met de kennis en competenties die een individu bezit, kunnen immers oplossingen en creatieve ideeën worden gegenereerd die uiteindelijk tot een creatief product kunnen leiden. Om meer inzicht te krijgen in het creativiteitsbegrip en methodes aan te reiken die creativiteit op individueel niveau in een organisatie kan bevorderen, zal ik in dit hoofdstuk de vraag *'Hoe kunnen personen creatief zijn?'* beantwoorden. Daarbij zal ik creativiteit als levenshouding (paragraaf 1), cognitief proces (paragraaf 2) en persoonlijkheid (paragraaf 3) beschrijven. Zo beschrijft Sawyer (2011) dat individuen zowel in hun gedrag (levenshouding), als met hun hoofd (cognitief) en met hun persoonlijkheid creatief kunnen zijn. Door deze verschillende perspectieven naast elkaar te leggen, kan er inzicht worden verkregen hoe individuen creatief kunnen zijn en hoe deze verschillende perspectieven elkaar kunnen versterken.

2.1. Alledaagse creativiteit

In deze paragraaf zal ik creativiteit als alledaagse levenshouding beschrijven. De vraag die bij de beschrijving van creativiteit als levenswijze centraal staat, is hoe individuen in het dagelijks leven en bij de uitvoering van dagelijkse taken creatief kunnen zijn. Zoals in de inleiding is gesteld, definieert Udvardia (1990) creativiteit als de ontwikkeling van nieuwe of originele ideeën die van waarde zijn. Individuen kunnen met deze definitie creatief genoemd worden als zij veel originele en waardevolle ideeën kunnen genereren. Volgens Csikszentmihalyi (1997, p.28) staat deze definitie tegenover het systeem model van creativiteit, dat de volgende definitie hanteert:

“Creativity is any act, idea, or product that changes an existing domain, or that transforms an existing domain into a new one.”

Volgens het systeem model is creativiteit dus een idee of een handeling, waardoor een domein verandert. Voor een individu betekent dit dat hij of zij pas creatief genoemd kan worden, als hij of zij met zijn ideeën of uitvindingen een grote verandering teweeg heeft gebracht. Een

voorbeeld hiervan is Isaac Newton, die in 1687 het natuurkundige wetenschapsdomein radicaal veranderde met zijn theorie over de zwaartekracht

Volgens Csikszentmihalyi (1997) is een groot bezwaar tegen het systeem model van creativiteit dat de persoonlijke eigenschap ‘creativiteit’ hiermee blijft voorbehouden aan een select aantal individuen, die met hun ongebruikelijke gedachten, vaardigheden of intelligentie iets permanent belangrijkst hebben weten bij te dragen aan een domein. De vraag is echter of het toeschrijven van creativiteit beperkt moet blijven tot deze getalenteerde personen. Naast dat creativiteit hierdoor alleen toegeschreven kan worden aan een select aantal individuen, kan een individu met deze definitie ook pas creatief worden genoemd als zijn of haar ideeën door hun omgeving worden herkend. Zeker als we willen weten hoe organisaties en ‘gewone’ individuen kunnen worden gestimuleerd in hun alledaagse creativiteit, lijkt het gebruik van een selectieve definitie van creativiteit niet verstandig.

Door bovengenoemde bezwaren schrijven veel huidige wetenschappers creativiteit ook toe aan ‘alledaagse’ personen, die geen uniek talent hebben of belangrijke veranderingen hebben doorgevoerd. Creativiteit wordt dan ook steeds vaker bestudeerd als iets van iedereen en als een unieke eigenschap van de mens. Zo zouden alle mensen de capaciteit hebben om nieuwe en waardevolle ideeën te ontwikkelen. Rietzschell (2006) stelt dat dit vermogen in onze hersenen biologisch verankerd ligt, om problemen te kunnen op lossen die onze overlevingskansen kunnen vergroten.

Met deze beschrijving doet het begrip ‘alledaagse creativiteit’ zijn intrede (Rietzschell, 2006). Feist (2010) definieert alledaagse creativiteit als ‘een instelling of levenshouding, waarmee individuen alledaagse taken creatief kunnen uitvoeren’. In deze zin maakt het niet uit of mensen een grote wetenschappelijke theorie bedenken of een lekker ontbijt klaarmaken. Op het moment dat mensen een taak op een originele en betekenisvolle wijze uitvoeren, kan het creatief worden genoemd. Of zoals Rietzschell (2010, p.190) het verwoordt

“Everyday creativity is not only about the product but also about process, about how one does a task.”

In de keuken betekent dit dat personen creatief zijn op het moment dat zij ingrediënten op een dusdanige manier combineren, zodat er een nieuwe en heerlijke maaltijd ontstaat. Op het werk kunnen individuen creatief zijn door problemen op te lossen en nieuwe ideeën te ontwikkelen, die de behoefte van een specifieke doelgroep kunnen bevredigen. Volgens

Csikszentmihalyi (1997) kan alledaagse creativiteit dan ook op de uitvoering van bijna elke taak worden toegepast.

Er zijn twee kritische punten die ik kan noemen met betrekking tot het fenomeen alledaagse creativiteit. Ten eerste kan er worden beargumenteerd dat een creatieve levenshouding thuis en op het werk niet altijd gewenst is. Er zijn veel taken te noemen waarbij het belangrijk is dat werknemers deze niet elke keer opnieuw 'uitvinden'. Zo werkt het niet efficiënt als werknemers steeds een protocol wijzigen, waardoor werknemers elke keer opnieuw moet leren hoe een taak moet worden uitgevoerd. Ten tweede kan de vraag gesteld worden of alle mensen van nature het vermogen hebben om creatief te zijn. Er zijn immers genoeg mensen die stellen het gevoel van creativiteit niet te kennen. Florida (2002) stelt dat dit gevoel is ontstaan omdat veel mensen hun creatieve vermogens hebben verlerd. Zo wordt op school voornamelijk aandacht besteed aan het ontwikkelen van analytische vaardigheden en is er meestal weinig ruimte voor creativiteit. Florida (2002) stelt desalniettemin dat mensen op elke leeftijd hun creativiteit kunnen activeren, door de later genoemde interventies in te zetten (zie hoofdstuk 4).

2.2 Creativiteit als cognitief proces

Een andere wijze om naar creativiteit te kijken, is vanuit een cognitief perspectief. Zoals in de vorige paragraaf is gesteld, ligt het creativiteits mechanisme in de hersenen verankerd, om problemen op te kunnen lossen (Rietzschell, 2006). In deze zin kan creativiteit als een cognitief proces worden bestudeerd waar elk mens toegang tot heeft. In deze paragraaf zal ik dan ook beschrijven wat er op cognitief niveau gebeurt als een individu (alledaags) creatief is en welke factoren dit proces kunnen bevorderen.

Creativiteit grondlegger Gifford (1967) stelt dat creativiteit op cognitief niveau lijkt op ons probleemoplossend vermogen, waar ook ieder individu gebruik van kan maken. Gifford beschrijft dat er twee belangrijke cognitieve processen plaats vinden wanneer er nieuwe ideeën moeten worden ontwikkeld om een probleem op te lossen of iets nieuws te creëren. Om originele ideeën te kunnen genereren zal een individu ten eerste gebruik maken van een divergente denkproces, waarin een individu verschillende oplossingen en antwoordmogelijkheden genereert. Volgens Knobbelt (2011) wordt de kwaliteit van het divergente denkproces bepaald door de hoeveelheid, de gevarieerdheid en de originaliteit van de ideeën. Na het genereren van deze ideeën, kan er een transformatieproces ontstaan. In dit transformatieproces worden de verschillende ideeën of kennis op een nieuwe wijze met elkaar

gecombineerd en georganiseerd, waardoor er nieuwe en integrale oplossingen kunnen worden ontwikkeld (Sawyer, 2011).

Alhoewel het divergent denkproces in veel verschillende onderzoeken wordt aangehaald, kan het bestaan van het divergent vermogen in personen in twijfel worden getrokken. Het is psychologen namelijk nog niet gelukt om het divergent vermogen van mensen te operationaliseren en met gevalideerde testen in kaart te brengen. Dit roept de vraag op of een divergent proces wel verantwoordelijk is voor het genereren van ideeën in een creatief denkproces. Door de grote hoeveelheid aan hersenonderzoeken en beschrijvingen van creatieve individuen, lijkt dit probleem eerder bij het creativiteitsinstrument te liggen in plaats van bij het divergent denkproces zelf (Sawyer, 2011).

Volgens Walker (2013) dient een individu ten tweede gebruik te maken van een convergent denkproces, om een nieuw idee te kunnen ontwikkelen. In een convergent denkproces analyseren en lossen individuen problemen op door gebruik te maken van een rationeel denkproces. Om met nieuwe ideeën te kunnen komen en een divergent denkproces te starten, is het bijvoorbeeld van belang dat een persoon het probleem goed begrijpt. Door de juiste informatie te verzamelen en analyseren, kunnen individuen de juiste ideeën genereren en combineren. Csikszentmihalyi (1997) stelt daarbij dat een convergent denkproces bovendien wordt ingezet, om na het genereren van ideeën de goede van de slechte ideeën te kunnen onderscheiden.

Alhoewel elk mens convergent en divergent kan denken, zijn er een aantal elementen te noemen die de kans op deze processen en daarmee een creatief denkproces kunnen vergroten. Zo blijken een bovengemiddeld intelligentie niveau en goede analytische vaardigheden te helpen om problemen goed te begrijpen en verschillende ideeën op hun waarde te kunnen evalueren. Daarnaast kan een zekere mate van expertise in een bepaald vakgebied helpen om nieuwe ideeën te genereren en combineren, die ook daadwerkelijk van nut kunnen zijn in de uitvoering van de taak. Zo kan iemand pas ingrediënten op een nieuwe en betekenisvolle manier combineren in de keuken, als hij of zij enige ervaring heeft met deze ingrediënten. (Sawyer, 2011). Ten slotte is het belangrijk dat een individu niet totaal gefixeerd is op de kennis die hij of zij heeft in het desbetreffende vakgebied. Sawyer (2011) veronderstelt dat men pas ideeën kan combineren met andere informatiebronnen, op het moment dat zij kennis hebben van andere vakgebieden en hun opgeslagen informatie op cognitief niveau kunnen 'open laten'. Je kan je hierbij echter afvragen of mensen invloed kunnen uitoefenen op de wijze waarop zij informatie cognitief opslaan.

2.3 De creatieve persoonlijkheid

In deze paragraaf zal ik creativiteit vanuit de persoonlijkheid van het individu bekijken. Zo karakteriseert elk individu zich door persoonskenmerken, die het genereren en uitvoeren van nieuwe en waardevolle ideeën in alledaagse taken en op cognitief niveau kunnen stimuleren of tegenhouden. In deze paragraaf zal ik verschillende karaktereigenschappen bespreken waardoor creatieve individuen zich laten kenmerken en het creatieve proces in het individu kan worden gestimuleerd.

Feist (2010) stelt dat creatieve individuen ten eerste worden gekarakteriseerd door hun ‘openheid voor ervaring’. Openheid voor ervaring maakt deel uit van de ‘grote vijf’ karaktereigenschappen, waarmee de persoonlijkheid van de mens in de meeste persoonlijkheidsvragenlijsten wordt beschreven (Smits & Timmerman, 2011).

Volgens Csikszentmihalyi (1997) zijn creatieve individuen nieuwsgierig, vragen ze zich dingen af en hebben ze interesse in de dingen om zich heen. Ze worden aangetrokken door de complexiteit van hun omgeving en staan open voor nieuwe ideeën en verschillende perspectieven. Davis (1999) stelt dat creatieve individuen door deze openheid de complexiteit van een probleem goed kunnen begrijpen en ideeën in een transformatieproces kunnen combineren om tot een creatieve oplossing te komen.

Veel wetenschappers beschrijven dat personen die open staan voor ervaring een waarnemingsvoordeel bezitten. Zo zitten veel mensen bij het uitvoeren van alledaagse taken met hun aandacht in hun hoofd of kijken ze naar de omgeving vanuit hun primaire behoeftes. Creatieve individuen kunnen daarentegen hun volle aandacht geven aan objecten of taken, waardoor ze deze objecten of taken op een frisse en rouwe manier kunnen waarnemen. Volgens Maslow (1976) zijn creatieve individuen hierdoor beter in staat problemen te herkennen die ze kunnen oplossen of verbeteringen aan te reiken, die ten goede komen aan de kwaliteit van de uit te voeren taak.

De persoonlijke eigenschap ‘openheid voor ervaring’ beperkt zich echter niet alleen tot de omgeving. Csikszentmihalyi (1997) beweert dat creatieve individuen ook meer open staan voor hun eigen innerlijke leefwereld. Of zoals Maslow (1976, p.363) het verwoordt:

“These creators are open, they will dare to look within, even at one’s irrational and less conscious material, including one’s shadow material.”

Creatieve personen zijn in deze zin niet bang voor het onbekende, het mysterie in breedste zin van het woord. Terwijl de meeste mensen slechts een aantal karaktereigenschappen toe laten om sociale weerstand te voorkomen, staan creatieve individuen open voor hun brede palet aan karaktereigenschappen en ideeën en gedachtes. Mensen die creatief zijn karakteriseren zich dan ook meestal door een breed scala aan persoonlijkheidskenmerken, waardoor ze vaak beschreven worden als complexe persoonlijkheden (Maslow, 1976). Of zoals Csikszentmihalyi (1997, p.57) het verwoordt:

“They contain contradictory extremes- instead of being an individual, each of them is a multitude.”

De verscheidenheid aan karaktertrekken, zoals speelsheid en discipline, kan voor schijnbare paradoxen leiden in het karakter van een creatieve individu. Deze verschillende karaktereigenschappen geven creatieve individuen volgens Maslow (1976) echter de mogelijkheid om de vele vaardigheden te ontwikkelen, zoals originele ideeën te bedenken en gedisciplineerd te werken, om een creatief proces te kunnen doorlopen. Op cognitief niveau betekent dit dat zij in staat zijn zowel een convergent als een divergent denkproces toe laten, waarin zij verschillende oplossingen en ideeën tot hun cognitie toe kunnen laten.

Een tweede belangrijke persoonlijke eigenschap van creatieve individuen is hun hoge mate van onafhankelijkheid. Om nieuwe ideeën te kunnen genereren en uit te voeren, die afwijken van het conventionele gedachtepatroon, dienen individuen onafhankelijk te kunnen nadenken en zelfstandig te kunnen werken. Volgens Udwadia (1990) hebben creatieve individuen door deze onafhankelijkheid het lef zelfstandig na te denken, anders te zijn en tegen de stroom hun ideeën te presteren. Veel beroemde creatieve individuen hebben dan ook al vanaf jonge leeftijd geleerd zelfstandig en onafhankelijk te leven, doordat ze hun ouders op vroege leeftijd hebben verloren (Davis, 1999). Om hun eigen creativiteit een kans te kunnen geven, houden creatieve individuen er in hun werk dan ook van om onafhankelijk te werk te gaan en niet beïnvloed te worden door hun omgeving,

Om een expert te kunnen worden in hun vakgebied, kenmerken creatieve individuen zich volgens Feist (2012) ten derde door een sterke intrinsieke motivatie. Ze kunnen meestal uren achter elkaar werken, zonder dat hun motivatie en plezier voor de taak afneemt. Zoals eerder is gesteld, is het voor het kunnen genereren van nieuwe en waardevolle ideeën van belang dat de desbetreffende persoon veel kennis heeft verworven in zijn of haar vakgebied

(Sawyer, 2011). Kozbelt (2011) heeft dan ook laten zien dat individuen tenminste tien jaar in een bepaald domein hebben moeten werken, voordat zij voldoende bekwaam zijn om een creatieve bijdrage te kunnen leveren in hun vakgebied. Om dit expertiseniveau te kunnen bereiken dienen creatieve individuen sterk gemotiveerd te zijn om intensief te werken en frustraties en tegenslagen te kunnen overwinnen.

Veel creatieve individuen geven aan dat het niet moeilijk is om intrinsiek gemotiveerd te zijn, omdat het doorlopen van een creatief proces op zichzelf belonend is. Csikszentmihalyi (1997, p.75) stelt:

“Perhaps the most important quality, the one that is most consistently present in all creative individuals, is the ability to enjoy the process of creation for its own sake.”

Het doorlopen van een creatief proces werkt voor individuen stimulerend, door de ontdekkingen en verbeteringen die ze in de taak kunnen doorvoeren. Zo geeft het volgens Csikszentmihalyi (1997) mensen een kick om met hun eigen bedachte combinaties een verbetering in de taak door te voeren. Creatieve individuen kunnen hierdoor zo gemotiveerd raken, dat zij in een zogenaamde ‘flow’ komen. In deze flow ervaring worden mensen zo opgezogen in de uitvoering van de activiteit, dat ze achteraf de uitvoering beschrijven als automatisch en moeiteloos. Hierbij verdwijnen alle afleidingen om hen heen, waardoor ze al hun aandacht aan de uitvoering van de taak kunnen besteden.

Ten slotte karakteriseren creatieve individuen zich volgens Walker (2013) door een hoge mate van zelfvertrouwen. Door de intrinsieke motivatie en nieuwsgierigheid die een creatief individu ervaart, kan hij of zij de discipline opbrengen om expert te worden in zijn of haar vakgebied. Door in dit vakgebied onafhankelijk te werken en eigen oplossingen te bedenken, hebben creatieve individuen het zelfvertrouwen kunnen krijgen in hun eigen competenties. Gaten en spanningen in het oplossen van een probleem schrikken creatieveling dan ook niet meer af. Zij zijn dan ook in staat mislukkingen te overwinnen en gedisciplineerd te werk te gaan om een nog grotere expert te worden in hun vakgebied.

Een belangrijk kritisch punt dat ik kan maken bij deze lijst van ‘creatieve’ karaktereigenschappen is dat deze eigenschappen niet per se hoeven te leiden tot meer creativiteit. Zo kan nieuwsgierigheid er ook voor zorgen dat mensen alleen maar nieuwe kennis tot zich nemen, zonder dat ze zelf actief nieuwe en waardevolle ideeën zullen genereren en ontwikkelen. In deze zin kunnen de genoemde karaktereigenschappen het creatief denkproces of levenshouding alleen faciliteren, maar hebben ze zelf geen directe

relatie met het creatieve proces. Om deze reden is het twijfelachtig of met het benoemen van deze lijst van een creatieve persoonlijkheid gesproken kan worden.

3. Proces creativiteit

Creativiteit beperkt zich echter niet tot de levenshouding, het cognitief proces en de karaktereigenschappen van het individu. Creativiteit kan ook bestudeerd worden vanuit het niveau van processen, producten en de omgeving. Ik zal deze drie creativiteitsniveaus in dit hoofdstuk beschrijven, door het creatieve proces als kader te bestuderen. Zoals in het CIPP model is aangetoond, is het creatieve proces namelijk verantwoordelijk voor het omzetten van de kennis en competenties van het individu naar een creatief product of dienst. In deze zin lijkt het creatieve proces de verschillende niveaus van creativiteit met elkaar te verbinden en kan het als kader dienen om de verschillende perspectieven op het begrip “creativiteit” te beschrijven. De centrale vraag in dit hoofdstuk is dan ook ‘*Hoe verloopt het creatieve proces?*’. Deze vraag zal ik beantwoorden door in de paragraaf ‘Het creatieve proces’ aan de hand van Sawyer (2011) een korte beschrijving te geven van het creatieve proces. In de paragraaf ‘Fases in het creatieve proces’ zal ik de verschillende fases in het creatieve proces beschrijven, die van de kennis en competenties van het individu een creatief product kunnen maken. Om creativiteit op het niveau van de omgeving en het product te kunnen beschrijven, zal ik ten slotte in de paragraaf ‘Creativiteit in context’ de vraag ‘*Hoe speelt de omgeving een rol in het creatieve proces?*’ beantwoorden.

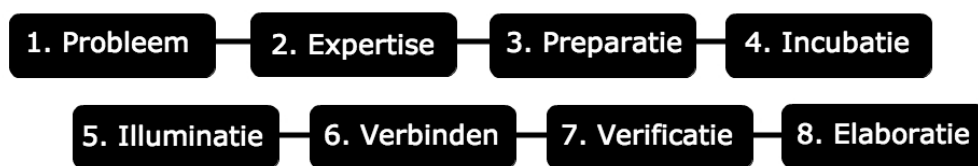
3.1. Het creatieve proces

Voordat ik de verschillende fases in een creatief proces zal bespreken, zal ik eerst een algemene definitie geven van dit proces. De algemene definitie van creativiteit die in dit onderzoek wordt gehanteerd is ‘de ontwikkeling van nieuwe of originele ideeën die van waarde zijn’ (Udwadia, 1990). In navolging van deze definitie, kan het creatieve proces worden gedefinieerd als het proces, waarin nieuwe of originele ideeën worden ontwikkeld die voor een specifieke doelgroep van waarde zijn. Veel onderzoekers vergelijken het creatieve proces ook wel met het vermogen van mensen om een probleem op te lossen. Toch kan het creatieve proces worden onderscheiden van ons probleem oplossend vermogen. Zo kan het oplossen van een probleem volgens Higgins en Morgan (2000) worden gedefinieerd als het ondernemen van actie om een probleem te laten verdwijnen, terwijl het creatieve proces kan worden beschreven als het ondernemen van actie om iets nieuws en waardevol te creëren. In tegenstelling tot het oplossen van een probleem, kan een creatief proces dus ook leiden tot een

nieuw product of dienst waarmee een tot dusver onbekende behoefte van een specifieke doelgroep kan worden bevredigd.

3.2. Fases in het creatieve proces

Met de definitie van een creatief proces kan ik nu de vraag ‘*hoe het creatieve proces verloopt?*’ stellen. In deze paragraaf zal ik dan ook de verschillende fases van een creatief proces bespreken, om inzicht te krijgen in hoe organisaties nieuwe en waardevolle ideeën, diensten en producten kunnen produceren. Onderzoek vanuit o.a. de cognitieve psychologie maakt duidelijk, dat het doorlopen van een creatief proces niet bestaat uit slechts één mentaal proces. Door verschillende creativiteitsmodellen te combineren, kan het creatieve proces volgens Sawyer (2011) met acht verschillende fases worden beschreven. Deze acht fases (zie figuur 2) worden in verschillende domeinen doorlopen en kunnen de ontwikkeling van nieuwe en waardevolle ideeën in zowel de wetenschap, de ontwikkeling van nieuwe producten of de kunst beschrijven.



Figuur 2. *Fases in het creatieve proces*

De eerste stap in het creatieve proces bestaat uit het vinden en formuleren van een probleem of behoefte welke opgelost of bevredigd moet worden. Alhoewel creativiteit vaak wordt geassocieerd met het oplossen van een probleem of bevredigen van een behoefte, is het vinden van een probleem in het creatieve proces minstens zo belangrijk. Een nieuw idee, product of dienst kan immers alleen van waarde zijn, op het moment dat het een probleem oplost of behoefte bevredigt waar veel vraag naar is (Sawyer, 2011, p.92). Een goede probleem definitie is in deze zin van groot belang om er voor te waken dat het juiste idee, product of dienst wordt ontwikkeld in het creatieve proces. Zoals gesteld kunnen goede analytische vaardigheden en een goed convergent denkproces helpen om het probleem in kaart te brengen (Walker, 2013).

Om een probleem te kunnen identificeren en oplossen, dient een persoon echter wel kennis te hebben van het desbetreffende domein. De tweede fase in het creatief proces bestaat

dan ook uit het leerproces van alle conventies en symbolen van het vakgebied in kwestie, om een probleem te kunnen herkennen en oplossen (Sawyer, 2011, p.94). Zoals werd gesteld door Kozbelt (2011) leveren individuen vaak pas een creatieve bijdrage op het moment dat zij expert zijn in hun vakgebied. Deze uitspraak botst wel met de eerder genoemde stelling dat mensen ten alle tijden alledaags creatief kunnen zijn. Een belangrijke nuance die ik wil maken is dan ook dat men voor complexe taken in een specialistisch vakgebied, een bepaalde mate van expertise moet hebben bereikt om een creatieve bijdrage te kunnen leveren. Volgens Feist (2010) moet de desbetreffende persoon hiervoor een goed intelligentieniveau bezitten en sterk intrinsiek gemotiveerd zijn om het benodigde expertisegebied te bereiken. In het leerproces van alle conventies en symbolen dient een individu er echter wel voor te zorgen dat hij of zij niet totaal gefixeerd raakt op de kennis die hij of zij eigen maakt. Zoals eerder gesteld, kan kennis uit andere vakgebieden en cognitief ‘open laten’ van kennis dit voorkomen (Sawyer, 2011, p.94).

De derde stap in het creatieve proces kan worden omschreven met het verzamelen van specifieke informatie rondom het gedefinieerde probleem. Creativiteitsonderzoeker Wallis noemt deze fase de preparatie fase (Sawyer, 2011, p.96). Het verzamelen en structureren van informatiebronnen helpen creatieve individuen meer inzicht te krijgen in de essentie van het probleem, de behoeftes van de doelgroep en de technieken die kunnen worden ingezet. Het structureren van de verzamelde informatie kan helpen het probleem beter te begrijpen en de juiste informatie te selecteren, die als input kan dienen voor het generaliseren van ideeën. Om informatie goed te kunnen clusteren zijn goede analytische vaardigheden noodzakelijk (Sawyer, 2011, p.96).

De vierde fase in het creatieve proces wordt de incubatie fase genoemd. Nadat het probleem goed is gedefinieerd en alle benodigde informatie is verzameld, bestaat de incubatie fase uit rust en ontspanning. Deze ontspanning is nodig om het hoofd van het individu tot rust te laten komen, zodat alle informatie die is opgedaan verwerkt kan worden in het onbewuste systeem. Dijksterhuis en Nordgren (2006) stellen dat het verwerkingsproces in het onbewuste systeem belangrijk is, omdat dit systeem een grotere capaciteit heeft om informatie te verwerken dan het bewuste systeem. Ontspanning biedt het hoofd bovendien de kans om de informatie te relateren aan andere concepten, waardoor een transformatieproces kan ontstaan en een creatieve oplossing kan worden gegenereerd. Om goed te kunnen ontspannen, dwingen creatieve individuen zich zelf in deze fase vaak te stoppen met het werk of te werken aan een ongerelateerde taak (Sawyer, 2011, p.100).

Nadat het onbewuste systeem de kans heeft gehad om de informatie te verwerken en te combineren, kunnen individuen in de vijfde fase, genaamd de illuminatie fase, nieuwe ideeën genereren die een oplossing bieden voor het geformuleerde probleem. Na een goede informatie verwerking in de incubatie fase, kunnen ideeën aan de oppervlakte verschijnen en tot het bewustzijn komen (Sawyer, 2011, p.112). Dit is dan ook de fase, waarin bewust aandacht besteed kan worden aan het divergente denkproces, waarin veel verschillende en originele ideeën kunnen worden gegenereerd (Kozbelt, 2011). Onderzoek heeft uitgewezen dat intensieve voorbereiding, waarbij het individu zich heeft verdiept in het domein en in het probleem, de kans op creatieve ideeën sterk vergroot. En dat terwijl vaak gedacht wordt dat creativiteit juist ontstaat door kennis van het eigen domein te verwerpen. Ook als er bewust aandacht gegeven wordt aan het genereren van ideeën, zal voorbereiding en ontspanning de kans op kwalitatief sterke ideeën vergroten (Sawyer, 2011, p.113).

De zesde fase bestaat uit het combineren van de verschillende ideeën die in de illuminatie fase zijn gegenereerd. Op cognitief niveau kan deze fase worden gekenmerkt als het transformatieproces, waarin verschillende ideeën of bestaande kennis op een nieuwe wijze met elkaar gecombineerd en georganiseerd worden, waardoor er nieuwe en integrale oplossingen kunnen worden ontwikkeld. Uit onderzoek blijkt dat grote ontdekkingen vaak zijn ontstaan door nieuwe en oude ideeën samen te voegen. Mensen die aan verschillende projecten werken blijken hiertoe vooral goed in staat. Zij beschikken over veel verschillende ideeën en kunnen zo nieuwe combinaties maken waar voorheen nooit aan gedacht werd (Sawyer, 2011, p.118).

De zevende fase bestaat uit het selecteren van de beste ideeën, die door Walles (1926) de verificatie fase werd genoemd. In deze fase dient de maker de ideeën te evalueren, aangezien veel ideeën die in eerste instantie goed aanvoelde toch slecht waren. Deze evaluatieve fase wordt ook wel de kritische denk fase genoemd, waarin het individu de ideeën op basis van een aantal selectiecriteria moet beoordelen. Volgens Csikszentmihalyi (1997) doet dit een beroep op de convergente denkkraft van een persoon. Ook dient de maker in deze fase veel kennis te hebben over zijn of haar domein, om de goede ideeën van de slechte ideeën te kunnen onderscheiden (Sawyer, 2011, p.133).

De laatste fase van het creatieve proces bestaat uit het uitvoeren van de ideeën. Deze fase werd door Walles (1926) de elaboratie fase genoemd. Succesvolle creatieve individuen zijn dan ook niet alleen bekwaam in het selecteren en genereren van goede ideeën, zij zijn ook in staat deze uit te voeren met het maken van plannen, technieken en materialen. De ideeën worden in deze fase voor het eerst concreet gemaakt, waardoor kenbaar wordt of de

uitvoering van het idee leidt tot het gewenste resultaat. Vaak leidt de uitvoering van het idee weer tot nieuwe ideeën, waardoor de fases van het creatieve proces opnieuw worden doorlopen. Het uitvoeren van het idee is vaak van kritisch belang om goede ideeën van slechte ideeën te kunnen onderscheiden. Dit is dan ook de reden dat het bekende ontwerpbedrijf IDEO groepen stimuleert om hun ideeën zo snel mogelijk visueel of fysiek te maken (Sawyer, 2011, p.137).

De acht fases van het creatieve proces worden door veel wetenschappers in een lineaire lijn beschreven. In werkelijkheid ontstaat creativiteit zelden in een vaste volgorde. De acht fases wisselen elkaar in een snel tempo af om tot het gewenste resultaat te komen (Sawyer, 2011 p.139). Zo wordt de elaboratie fase bijvoorbeeld vaak weer gebruikt als nieuwe informatiebron om nieuwe ideeën te kunnen genereren en selecteren. Ook verzamelt men nog vaak op het laatst moment nieuwe informatie over bijvoorbeeld de gebruiker (de preparatie fase) om het product in de verificatie fase goed te kunnen testen. Om de vraag *'hoe het creatieve proces verloopt?'* te kunnen beantwoorden, kan er in plaats van opeenvolgende fases beter worden gesproken over een dynamisch proces, waarin de verschillende fases elkaar continu af wisselen. Volgens Moosmann (2007) komt dit dynamisch proces beter tot zijn recht in het ingrediëntenmodel van Flower en Hayes, waarin het creatieve proces in kaart wordt gebracht door verschillende ingrediënten (zoals informatie verzamelen en ideeën genereren) waartussen een individu continu kan wisselen. De verschillende fases zouden in deze zin ook als 'losse' ingrediënten naast elkaar kunnen worden gepresenteerd.

Een laatste belangrijke analyse die men volgens Weisberg (1986) kan maken, is dat het doen van ontdekkingen in het creatieve proces slechts een kleine rol speelt. Alhoewel het ontstaan van een idee vaak als een plotseling inzicht wordt ervaren, kunnen ontdekkingen met de beschrijving van deze fases terug worden gebracht tot de fases die het individu heeft doorlopen. Zo ontstaat een idee pas na intensief het probleem, het domein en de gerelateerde informatiebronnen te hebben geïnternaliseerd. In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, kan creativiteit dus voor een groot stuk beschreven worden als een rationeel proces. De waarde en het mysterie van de ontdekking in het creatief proces wordt in deze zin vaak overschat.

3.3. Creativiteit in context

Het verloop van het creatieve proces kan ook gekoppeld worden aan de overige niveaus van creativiteit. In deze paragraaf zal ik dan ook de vraag *'Hoe speelt de omgeving een rol in het creatieve proces?'* beantwoorden. Zoals beschreven, kan een omgeving de creativiteit van een persoon, proces of product vorm geven. Zo laat onderzoek zien dat creativiteit vaak ontstaat in samenwerking met anderen en ingegoten is in een sociale context die het succes van een creatieve ontwikkeling bepalen (Sawyer, John-Steiner, Moran, Sternberg, Feldman & Csikszentmihalyi, 2003). In deze paragraaf zal ik de omgevingsfactoren samenwerking, informatie-uitwisseling en de markt koppelen aan de belangrijkste fases van het creatieve proces, om inzicht te krijgen hoe de omgeving een bijdrage kan leveren aan de creativiteit in een organisatie.

Het eerste moment waarop de creativiteit van individuen (en daarmee het creatief proces) deels gevormd wordt door de omgeving, is in de preparatiefase. In deze fase wordt alle informatie verzameld rondom het probleem en mogelijke oplossingen. Sawyer (2011) stelt dat de mate van creativiteit kan toenemen op het moment dat er veel informatie-uitwisseling plaats vindt tussen het individu, collega's en het domein. Als er veel informatie wordt uitgewisseld, kunnen individuen in het creatieve proces immers beschikking krijgen over veel input die tot nieuwe en goede ideeën kan leiden. Een kritische noot die je hierbij kan maken is dat teveel informatie juist destructief kan werken en kan leiden tot informatie 'overload'. Dit houdt in dat men zoveel informatie krijgt, dat men niet meer in staat is aandacht te geven aan het succesvol voltooien van de opdracht. De behoefte aan informatie maakt het individu en het creatieve proces afhankelijk van zijn omgeving. Zo is het individu en het creatieve proces gebonden aan de kennis en expertise die het desbetreffende domein kan aandragen. Een ingenieur kan bijvoorbeeld alleen van de technieken gebruik maken die de omgeving hem aan kan bieden. Ten tweede is een individu en het creatief proces afhankelijk van de kennis en informatie die zijn collega's bezitten. Zo worden creatieve processen volgens Udawadia (1990) meestal in teamverband uitgevoerd, om van verschillende expertisegebieden gebruik te kunnen maken. Ten slotte bepalen de teamleider en de organisatiestructuur vaak de mate waarin informatie uitgewisseld kan worden. Zo lijken individuen in een 'platte' organisatie meer informatie te kunnen uitwisselen dan in een sterk hiërarchische organisatie, wat volgens Gummings en Worley (2000) ten goede komt van het creatieve proces.

Het tweede moment waarop individuen en het creatief proces afhankelijk zijn van anderen, is tijdens de illuminatiefase. In deze fase worden verschillende ideeën aangedragen

en gecombineerd. Creatieve processen worden meestal in teamverband doorlopen, omdat men dan gebruik kan maken van verschillende expertisegebieden. Het genereren van ideeën vindt dan ook meestal plaats in teamverband, zodat de benodigde inzichten en hoeveelheid aan ideeën kan worden vergroot (Ward, Smith & Vaid, 1997). Door met verschillende expertisegebieden te werken, kunnen bovendien nieuwe combinaties worden gemaakt die tot een krachtige oplossing kunnen leiden, aldus Udwadi (1990). De intensieve samenwerking in de illuminatiefase maakt individuen volgens Sawyer (2011) sterk afhankelijk van het samenwerkingsproces. Als het team op basis van vertrouwen en respect ideeën uitwisselt, kan er maximaal gebruik worden gemaakt van de expertise in de groep. Als er echter gewerkt wordt op basis van wantrouwen en conflict, zal dit ten koste gaan van het gevoel van veiligheid en uitwisseling van ideeën. De kwaliteit van de samenwerking van de groep wordt mede bepaald door de begeleidende en stimulerende rol van de teamleider en de organisatie als geheel.

Ten slotte is het individu in het creatieve proces ook in de verificatie en elaboratie fases afhankelijk van zijn omgeving. In deze fases worden de beste ideeën geselecteerd en door een team tot een concreet product uitgewerkt. Individuen zijn volgens Udwadia (1990) in deze fases afhankelijk van anderen, omdat men voor de uitvoering van het idee meestal meerdere collega's nodig heeft. Daarnaast wordt de waarde van een creatief idee in de verificatie fase mede bepaald door de wensen en behoeftes van de markt en de experts in het veld. Voordat een product of dienst wordt gelanceerd, wordt deze dan ook eerst uitgebreid getest om te kijken of het product of dienst aansluit op de wensen en behoeftes van de gebruiker. De mate waarin informatie uitgewisseld kan worden tussen het team, de markt en de experts kunnen volgens Sawyer (2007) ook in deze fases het succes van het creatief proces sterk beïnvloeden en uiteindelijk bepalen.

4. Creativiteitsbevordering

Na de beschrijvingen in de vorige hoofdstukken, kan in dit hoofdstuk de vraag gesteld worden *‘Welke interventies individuen en organisaties kunnen inzetten om de ontwikkeling van creatieve producten te bevorderen?’*. Om verschillende interventies te kunnen aanreiken, die aansluiten op de gemaakte analyses van creativiteit, zal ik in de eerste paragraaf de vraag *‘hoe organisaties op individueel niveau creativiteit kunnen bevorderen?’* stellen. Daarbij zal ik zowel kijken naar creativiteit als levenshouding, cognitief proces en karaktereigenschap. In de tweede paragraaf zal ik kijken naar *‘hoe creativiteit op proces niveau kan worden bevorderd?’*, waarna ik in paragraaf drie de mogelijke bijdrage van de omgeving in het creatieve proces zal beschrijven.

4.1. Creativiteitsbevordering van het individu

Om in deze paragraaf aanbevelingen te kunnen doen om de creativiteit van een individu in een organisatie te vergroten, zal ik gebruik maken van de eerder geanalyseerde factoren die in relatie werden gebracht met creativiteit op het niveau van het individu. Zoals gesteld, kan individuele creativiteit vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. Creativiteit kan bijvoorbeeld als levenshouding worden bestudeerd. Personen met een creatieve levenshouding kunnen bij het uitvoeren van alledaagse taken nieuwe ideeën ontwikkelen die helpen om problemen op te lossen en of iets nieuws te creëren. Ten tweede kan creativiteit ook als cognitief proces worden beschreven, waarin individuen met een divergent en convergent denkproces nieuwe ideeën combineren en evalueren (Kozbelt, 2011). Een bovengemiddeld intelligentieniveau en hoge mate van expertise zou dit cognitief proces kunnen bevorderen. Ten slotte kan creativiteit worden bestudeerd vanuit persoonlijkheidstrekken en kan een creatieve levenshouding en een creatief denkproces worden gefaciliteerd door verschillende karaktereigenschappen, zoals openheid voor ervaring, intrinsieke motivatie, onafhankelijkheid en zelfvertrouwen.

4.1.1. Het bevorderen van creatieve karaktereigenschappen

Veel onderzoeken beschrijven verschillende methodes om de verschillende aspecten van individuele creativiteit te stimuleren. Deze methodes hebben met name betrekking op het stimuleren van creativiteit als karaktereigenschap, die een creatieve levenshouding en

creativiteit als een cognitief proces kunnen faciliteren. De eerste techniek die wordt aangereikt is het herleren van nieuwsgierigheid. Zoals beschreven, staat de karaktereigenschap ‘openheid voor ervaring’ aan de basis van een creatieve persoonlijkheid. Door nieuwsgierig te zijn, staan individuen open voor de wereld om zich heen en kunnen ze de complexiteit van de omgeving en hun eigen innerlijke leefwereld waarnemen. Met dit waarnemingsvoordeel zijn deze individuen goed in staat problemen te begrijpen en creatieve oplossingen aan te dragen. Psycholoog Csikszentmihalyi (1997) noemt enkele methodes om nieuwsgierigheid te herleren. De eerste manier is door individuen de taak te geven door iets verrast te worden gedurende de dag. “Stel je open voor de wereld en kijk of er iets om je heen gebeurt dat je niet had verwacht”. Csikszentmihalyi (1997) stelt verder dat men dit verrassingselement ook in gedrag kan leren toepassen. Het elke dag verrassen van een persoon kan daar een voorbeeld van zijn. Het stellen van een bijzondere vraag, het vertellen van iets kwetsbaars, zijn andere mogelijkheden.

De tweede methode om individuele creativiteit te bevorderen bestaat uit het openstellen voor je eigen individuele leefwereld. Zoals beschreven staan creatieve individuen niet alleen open voor hun omgeving, maar ook voor henzelf en hun veelzijdige persoonlijkheid. Zij hebben toegang tot verschillende ideeën en associaties en zijn in staat om problemen vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Om toegang te krijgen tot hun innerlijke leefwereld, stelt Csikszentmihalyi (1997) dat zelfintrospectie goed kan werken. Door individuen bewust aandacht te laten geven aan hun eigen gedachtes, gevoelens en karaktereigenschappen, kunnen ze toegang krijgen tot ideeën en associaties, die kunnen bijdragen aan het creatieve proces. Het is daarbij van belang dat zij aandacht besteden aan karaktereigenschappen die zij nog niet goed hebben ontwikkeld. Als iemand bijvoorbeeld theoretisch en abstract is aangelegd, dient hij of zij aan een praktisch project te werken.

Ten derde is gesteld dat creatieve individuen ook intrinsiek gemotiveerd dienen te zijn om een creatieve bijdrage te kunnen leveren in hun vakgebied. Deze intrinsieke motivatie kan er voor zorgen dat een persoon zich blijvend voor een project kan inzetten en een expert kan worden in zijn of haar vakgebied. Er zijn echter maar weinig trainings programma’s die het belang van intrinsieke motivatie, hard werken en expertise benadrukken om creatieve oplossingen te kunnen genereren. Volgens Sawyer (2011) kan intrinsieke motivatie worden opgewekt door een domein te kiezen waarover men gepassioneerd is. Het is individuen aan te bevelen iets te kiezen, waarvan men het niet vervelend vindt om er jaren in te werken, zonder daarbij grote resultaten te boeken. Op het moment dat men zich nog niet tot een specifiek vakgebied voelt aangetrokken, lijkt het verstandig eerst zoveel mogelijke vakgebieden uit te

proberen en te ervaren wat men leuk vindt. Ruth (2010) stelt daarnaast dat individuen intrinsieke motivatie kunnen opwekken door open te staan voor hun eigen gevoelens en voorkeuren. Zo kan het een persoon bijvoorbeeld helpen om op te schrijven wat hij of zij de afgelopen dagen leuk heeft gevonden en wat hem of haar nieuwsgierig heeft gemaakt.

Ten vierde kan individuele creativiteit worden bevorderd, door na het opwekken van intrinsieke motivatie expert te worden in een vakgebied. Volgens Sawyer (2011) kan men een expertise opbouwen door iets veel te doen. Door veel kennis in het vakgebied op te doen, komt men in aanraking met veel nieuwe ideeën en leert men de complexiteit van mogelijke problemen en oplossingen waar te nemen. Het is daarbij niet alleen van belang om zoveel mogelijk kennis op te doen, maar ook een diep begrip te ontwikkelen van de stof. Een actieve leerstijl, waarbij mensen zelf actief aan projecten werken, kan een diep begrip bewerkstelligen. Daarnaast kan men expert worden door veel te netwerken en leren van anderen. Volgens Ruth (2010) kan men leren welke regel gebroken kan worden en ideeën te combineren, door eerst te studeren wat er al gedaan is. Het is echter van belang dat men niet te gespecialiseerd raakt in een vakgebied, waardoor de kans bestaat dat men externe invloeden en prikkels gaat negeren. Ontwikkelingen in andere domeinen kunnen juist tot nieuwe waardevolle inzichten leiden in het eigen domein. In deze zin is het volgens Higgins en Morgan (2000) van belang om ook dingen te doen die buiten je vakgebied liggen.

Ten slotte kan een creatieve levenshouding worden gefaciliteerd door zelfvertrouwen te ontwikkelen. Plukker en Runco (2011) stellen dat het voor een creatief individu van belang is om het geloof te hebben dat hij of zij de capaciteit heeft om in een bepaald vakgebied goed werk af te leveren, om spanningen en problemen te kunnen overwinnen en gemotiveerd te blijven hard te blijven werken. Volgens Rietzschel (2010) kan zelfvertrouwen worden ontwikkeld door individuen taken zelfstandig uit te laten voeren en eigen oplossingen te laten genereren. Door individuen zelf verantwoordelijkheid te geven voor het uitvoeren van een taak, zullen individuen ook zelf de bevestiging krijgen dat ze in staat zijn problemen op te lossen. Plukker en Runco (2011) stellen daarnaast dat trainingen, feedback momenten en een leidinggevende die een persoon aanmoedigt te geloven in zichzelf een individu kunnen helpen zijn of haar zelfvertrouwen te vergroten.

Er kunnen twee kritische opmerkingen worden gemaakt met betrekking tot het bevorderen van creativiteit van karaktereigenschappen. Ten eerste beïnvloeden karaktereigenschappen creativiteit indirect en kan men niet met zekerheid stellen of men door het bevorderen van deze karaktereigenschappen een creatieve levenshouding of creatief cognitief proces bewerkstelligt. Ten tweede zijn karaktereigenschappen volgens Mayfield

(2011) vaak moeilijk te beïnvloeden. Mensen worden vaak met een bepaalde persoonlijkheid geboren die genetisch is vastgelegd en moeilijk te veranderen is. De bovengenoemde interventies kunnen in deze zin maar een beperkt effect sorteren.

4.1.2. Creativiteitsbevordering op cognitief niveau

Naast een reeks interventies om creativiteit als levenswijze en persoonlijkheid te bevorderen, zijn er ook methodes bekend die creativiteit op een cognitief niveau kunnen bevorderen. Door technieken te leveren die individuen helpen om op een cognitief niveau originele en waardevolle ideeën aan te dragen, kan creativiteit wellicht directer worden aangestuurd.

Zoals eerder gesteld, kunnen originele en waardevolle ideeën worden ontwikkeld door gebruik te maken van zowel een divergente als een convergente denkstijl. Kozbelt (2011) stelde dat de divergente denkstijl verantwoordelijk is voor het aandragen van originele en waardevolle oplossingen en ideeën, terwijl de convergente denkstijl van belang is om problemen te analyseren en de beste ideeën te selecteren. Om het creatief proces op cognitief niveau goed aan te kunnen sturen, is het volgens Plucker en Runco (2011) ten eerste van belang dat personen de twee denkstijlen op een constructieve wijze aansturen en monitoren. Zo dient men zichzelf in de begin fase van het creatieve proces, zoals de illuminatie fase, actief aan te sturen om ideeën te genereren en een divergent denkproces in gang te zetten. In een later stadium is het volgens Plucker en Runco (2011) belangrijk om de ideeën te analyseren en selecteren en een convergent denkproces in gang te zetten. Door bewust te worden van de twee denkstijlen en deze leren actief aan te sturen, kan men op het juiste moment gebruik maken van deze cognitieve processen en op effectieve wijze originele en waardevolle ideeën ontwikkelen.

Ten tweede zijn er een aantal bekende technieken en instructies te noemen, die het divergente denkproces kunnen bevorderen. Om met originele oplossingen of ideeën te kunnen komen, kunnen volgens Kozbelt (2011) instructies zoals ‘verander van perspectief’, ‘laat het probleem even los’ of ‘denk achterwaarts’ helpen, om op een andere manier te denken en een divergent denkproces in gang te zetten. Deze instructies hebben als doel om individuen te helpen hun oude gedachtepatroon los te laten en na te laten denken over andere oplossingen. Daarnaast kan het volgens Azzam (2009) helpen om informatie of ideeën in tekeningen, analogieën of metaforen om te zetten. Op het moment dat mensen visueel moeten denken, kunnen nieuwe perspectieven en ideeën ontstaan. Zoals al eerder is gesteld door Sawyer

(2011), stimuleert het bekende ontwerpbedrijf IDEO groepen dan ook om hun ideeën zo snel mogelijk visueel of fysiek te maken.

Ten slotte kan creativiteit op cognitief niveau volgens Sawyer (2011) worden gestimuleerd door het vergroten van analytische vaardigheden en het uitbreiden van het expertisegebied. Goede analytische vaardigheden kunnen helpen om een goed convergent denkproces te starten, problemen goed te begrijpen en verschillende ideeën op hun waarde te evalueren. Deze analytische vaardigheden kunnen worden geleerd, door individuen actief problemen te laten analyseren en uit te dagen deze op te lossen. Bij het vergroten van analytische vermogen kan ook de vraag gesteld worden in welke mate dit te beïnvloeden is. Een persoon wordt immers meestal met een vast intelligentieniveau geboren. Spector (2003) stelt echter dat analytische vermogens met trainingen te verbeteren zijn. Het uitbreiden van je expertise in een vakgebied kan de creativiteit van een individu vergroten doordat het de input kan leveren voor het divergente denkproces, waarin verschillende ideeën worden gecombineerd om tot een nieuw en waardevol idee te komen. Een expertisegebied kan volgens Sawyer (2011) worden ontwikkeld door als individu veel in het desbetreffende vakgebied te werken en met anderen te netwerken. Het is echter voor te stellen dat teveel kennis er juist voor kan zorgen dat men niet meer in staat is nieuwe ideeën te genereren. Om creatief te kunnen zijn, moeten mensen immers in staat zijn kennis los te laten om nieuwe combinaties te kunnen maken. In deze zin moeten mensen dus ook niet teveel gefocust zijn op het opdoen van kennis.

4.2. Creativiteitsbevordering van het proces

In deze paragraaf zal ik kijken naar hoe creativiteit kan worden gestimuleerd op het niveau van het proces. Zoals in het CIPP model is weergegeven, gaat het hierbij om het transformatieproces van de input van een organisatie naar een product. Alhoewel de meeste organisatie adviseurs zich richten op het bevorderen van individuele creativiteit, laat veel onderzoek volgens Sawyer (2007) zien dat de belangrijkste reden dat mensen niet creatief zijn veroorzaakt wordt door begrenzings in de omgeving. De omgeving en de processen die daarin plaats vinden kunnen het creatieve proces sterk beïnvloeden, tegenwerken of juist stimuleren, aldus Higgins en Morgan (2000). Er zijn dan ook verschillende interventies te benoemen die de creativiteit in het proces, waarin individuen, teams en organisaties ideeën genereren en uitvoeren, op verschillende manieren kunnen verbeteren (Sawyer, John-Steiner, Moran, Sternberg, Feldman & Csikszentmihalyi, 2003). In deze paragraaf zal ik dan ook

kijken naar wat een creatief proces succesvol maakt en hoe dit proces in een project kan worden verbeterd. Na een algemene analyse over het belang van samenwerken en informatie-uitwisseling, zal ik de specifieke fases van het creatieve proces koppelen aan mogelijke interventies, om de creativiteit in het proces te bevorderen.

Ten eerste is het belangrijk te realiseren dat de ontwikkeling van creatieve ideeën meestal in groepen plaats vindt. Alhoewel we in onze individualistische cultuur geneigd zijn creatieve prestaties te verbinden aan een specifiek individu, stellen grote makers uit verschillende domeinen dat hun belangrijkste inzichten in samenwerking zijn ontstaan (Steiner, 2000). Om als organisatie creatieve producten te kunnen leveren, is een goede samenwerking dus van groot belang. Door samen te werken, kunnen mensen elkaar met ideeën inspireren, waardoor de kans volgens Martins (2011) vergroot wordt dat iemand anders weer met nieuwe ideeën komt. Een tweede argument om in een creatief project samen te werken, is dat ieder teamlid nieuwe kennis kan aanleveren die nodig is in het project. Paulus (2000) stelt dat wanneer een team uit leden bestaat met verschillende expertisegebieden, dit een positieve invloed zal hebben op het kunnen oplossen van een probleem en het ontwikkelen van nieuwe en waardevolle ideeën. Volgens Sawyer (2011) geldt daarbij dat hoe diffuser het probleem, hoe meer het creatieve proces kan halen uit de diversiteit van de groep. Door deze voordelen, worden de meeste creatieve processen al in teams doorlopen. De ideale groepsgrootte waarin groepsleden het beste gebruik kunnen maken van elkaars expertise gebied, bestaat uit 4 tot 7 teamleden volgens Hunter (2011). De groep bezit met deze grootte genoeg kennis om een creatieve oplossing te ontwikkelen en klein genoeg om veel procesverlies in een groep te voorkomen. De nadelen van het werken in een groep zullen later worden besproken.

Ten tweede kan worden gesteld dat een intensieve communicatie van essentieel belang is om de creativiteit in het proces te bevorderen. Deze intensieve communicatie is volgens Paulus (2000) noodzakelijk om er voor te zorgen dat teamleden veel kennis en ideeën uitwisselen, zodat teamleden weer tot nieuwe ideeën kunnen komen. Veel bedrijven in de creatieve sector zorgen er dan ook voor dat teamleden vlak bij elkaar zitten, zodat het makkelijk is voor teamleden om met elkaar te interacteren. Sundstro en Zika-Viktorsson (2009) stellen bovendien dat een intensieve communicatie ervoor kan zorgen dat de voortgang van het project voor iedereen wordt verhelderd, zodat teamleden gemotiveerd blijven om voor het project hard te blijven werken. Teveel communicatie kan er echter voor zorgen dat men medewerkers cognitief overbelast.

Naast deze algemene adviezen, kunnen er ook aantal interventies worden genoemd die creativiteit kunnen bevorderen in de voorbereidende fases van het creatieve proces. Zoals beschreven, bestaan de eerste drie fases in een creatief proces uit het definiëren van het probleem, expert worden en verzamelen van kennis om dit probleem op te kunnen lossen. De kwaliteit van de gegenereerde ideeën hangt sterk af van de voorbereiding die is verricht. Zo is het volgens Sawyer (2007) in de eerste fase van het creatieve proces van belang om probleem definities te vermijden waarbij mensen kunnen vertrouwen op conventionele gedachten, antwoorden of oplossingen. Daarentegen dient een team een probleem definitie te formuleren die diepe exploratie en een creatieve oplossing van de aanwezige kennis aanmoedigt.

Ten tweede stelt Boselie (2010) dat het in de eerste fase van belang is om een concreet doel op te stellen om een succesvolle ontwikkeling van een creatief idee te bewerkstelligen. Het opstellen van concrete doelen is volgens Gummings en Worley (2000) belangrijk om te kijken of een groep zijn taak begrijpt. Bovendien duwen concrete doelen een team in een bepaalde richting en kunnen ze de kwaliteit van het creatieve proces waarborgen. Daarnaast kunnen teamleden volgens Hunter (2011) in een project met de opgestelde doelen worden uitgedaagd om de creativiteit in een project te vergroten. Hoe uitdagender het doel is, hoe meer mensen getriggerd worden om zich voor het doel in te zetten. Oftewel, een helder, concreet, moeilijk maar haalbaar doel kan helpen het creatieve proces tot een goed einde te brengen.

Ten derde is het van belang om als groep vanaf het begin te werken met een strikte planning en scherpe deadlines ter bevordering van de creativiteit in het proces. Udwadia (1990) stelt dat het gevaar van een creatief project is dat de chaos van creativiteit uit de hand loopt en de economische aspecten van het project worden verwaarloosd. Eén van de belangrijkste taken van een teamleider is om deze chaos te controleren, zodat de doelen met de benodigde middelen kunnen worden behaald. Een creatief proces heeft dus een teamleider nodig, die vanaf het begin van het project de beperkingen, middelen en tijdsplanning van het project communiceert, om de totstandkoming van een eindproduct te kunnen waarborgen. Uit onderzoek blijkt dat een strakke planning en beperkte middelen de creatieve prestatie niet vermindert. Volgens Plucker en Runco (2011) kunnen beperkingen juist als positieve handleiding fungeren om goede waardevolle ideeën te ontwikkelen. Flexibiliteit in het vinden van een creatieve oplossing en de chaos die daarbij hoort moet ondanks de strakke planning wel behouden blijven. Zo dienen opties in een project zo lang mogelijk open te worden gehouden, om zoveel mogelijk verschillende ideeën te kunnen genereren.

Ten vierde stellen Sundstro en Zika-Viktorsson (2009) dat men, als het probleem, de doelen en de beperkingen van het project helder zijn gesteld, in de derde fase van het creatieve proces veel informatie moet verzamelen om goede ideeën te kunnen genereren. Logischerwijs is het van belang dat een team beschikking krijgt over verschillende informatiebronnen, om zich goed voor te kunnen bereiden op de illuminatie fase. Een belangrijke informatiebron die in een project vaak wordt onderschat is kennis over toekomstige gebruikers. Een goed begrip van de toekomstige gebruiker, hun motivatie en behoeftes, kan voorkomen dat een team met het product of dienst de plank mislaat. Kennis over de behoeftes van de gebruiker kan dan ook als leidraad en selectiecriteria worden gebruikt, om ideeën te genereren die uiteindelijk origineel en van meerwaarde kunnen zijn. Daarnaast is het belangrijk dat teams kennis nemen van de laatste technologische ontwikkelingen, om informatie te verkrijgen over hoe het probleem het best kan worden opgelost. Ook voor deze informatiebron geldt, dat deze essentieel is om in de illuminatiefase goede ideeën te kunnen genereren, waarmee waardevolle producten of diensten kunnen worden ontwikkeld.

Naast interventies in de voorbereidende fases, kunnen er ook een aantal adviezen worden gegeven rondom de fases die verantwoordelijk zijn voor het genereren van ideeën: de incubatie en de illuminatie fase. De bekendste methode om in de illuminatie-fase creativiteit te bevorderen en ideeën te genereren is de brainstormmethode. De brainstormmethode wordt al 50 jaar gebruikt en wordt nog steeds ingezet in bekende ontwerpbedrijven zoals IDEO (Bagherpour, 2012). Het doel van een brainstorm sessie is om aan de hand van het gedefinieerde probleem met het team zoveel mogelijke ideeën te genereren. De assumptie hierachter is, dat hoe meer ideeën er worden gegenereerd, hoe meer goede ideeën er tussen zullen zitten (Rietzschel, 2006). Om dit doel te bereiken, kent de brainstormmethode een aantal principes. Ten eerste worden deelnemers geïnstrueerd om elk idee te uiten die je hebt. Ten tweede is het geven van kritiek uit den boze. Ten derde worden deelnemers geïnstrueerd om met originele en innovatieve ideeën te komen. Ten slotte wordt er gesteld dat men de verschillende ideeën dient te combineren, om met meer innovatieve oplossingen te kunnen komen (Sawyer, 2011).

Uit onderzoek blijkt dat de instructie om zoveel mogelijk ideeën te genereren de productiviteit inderdaad flink kan vergroten. Groepen produceren meer ideeën op het moment dat teamleden hiertoe direct worden geïnstrueerd. Ook is er enig bewijs voor de functionaliteit van de instructie om elkaar niet te bekritisieren tijdens het genereren van ideeën. Mensen

lijken meer ideeën te genereren, op het moment dat zij het gevoel hebben dat ze niet geëvalueerd worden. Het is in deze zin goed om het genereren en evalueren van ideeën strikt van elkaar te scheiden in de illuminatie en verificatie fase (Rietzschel, 2006).

Ondanks de populariteit van de brainstormmethode, heeft onderzoek echter uitgewezen dat de brainstormmethode enkele problemen kent. Een groot probleem van brainstormen is dat het genereren van ideeën in teamverband onvermijdelijk leidt tot procesverlies. Zo zijn personen volgens Spector (2003) in een team veel tijd kwijt om naar elkaar te luisteren, waardoor ze minder tijd en energie hebben om hun eigen ideeën te produceren. Bovendien kunnen groepsleden, ondanks de instructie elkaar niet te bekritisieren, angst hebben dat ze op basis van hun idee worden beoordeeld. Hierdoor zijn veel individuen geneigd onconventionele ideeën niet te uiten, wat ten koste gaat van diversiteit van ideeën. Ten slotte stelt Sawyer (2011) dat individuen in teamverband kunnen meeliften op het succes van een ander, waardoor ze minder gemotiveerd zullen zijn om het hun eigen ideeën te komen.

Om de nadelen van teamwerk te overstijgen, zijn goede teamwerk vaardigheden van essentieel belang. Niet alleen om van de verschillende expertisegebieden gebruik te kunnen maken, maar ook om procesverlies te voorkomen. Eng (2007) stelt dat het genereren van ideeën op zo'n manier zou moeten worden vorm gegeven, dat het blokkeren van ideeën, sociale angst en conformisme zoveel mogelijk wordt voorkomen. Hoewel de brainstormmethode de instructie geeft om elkaar niet te bekritisieren, bestaat er veel onderzoek die de waarde van conflict en confrontatie van verschillende perspectieven toont (Paulus, 2000). Zo kan een debat er voor zorgen dat iedereen wordt aangezet actief na te denken, zodat conformisme en meeliften kan voorkomen. Volgens Bagherpour (2012) kan de instructie om te debatteren er juist voor zorgen dat men minder angst heeft om beoordeeld te worden, aangezien kritiek voor elk idee al vooraf gegeven is. Om de instructie om elkaars ideeën te bekritisieren te laten slagen, dient er volgens Miura en Gakuin (2004) wel een zekere mate van eensgezindheid tussen de teamleden en ideeën te bestaan. Alleen met deze eensgezindheid, kunnen groepsleden zich veilig voelen om te debatteren en uiteindelijk tot consensus te komen.

Een tweede interventie om procesverlies in teams te voorkomen, is door een goede taakverdeling te maken tussen wat het team doet en het individu. Zoals gesteld, is het belangrijk dat leden bij elkaar komen om kennis en ideeën uit te wisselen. Teamleden kunnen dan veel kennis opdoen en op basis van de ideeën van anderen nieuwe ideeën genereren. Verschillende onderzoeken stellen dan ook dat het in eerste instantie belangrijk is om in een

groep kennis te delen en ideeën te genereren (Paulus, 2000). Om procesverlies te voorkomen, kunnen groepen na deze introductiefase zoveel mogelijk op individuele basis verder. Volgens Eng (2007) zal elk individu dan de vrijheid en verantwoordelijk ervaren om goede ideeën te genereren en te ontwikkelen. Door individuen hun ideeën digitaal te laten genereren kunnen de ideeën in deze fase nog steeds met elkaar worden gedeeld. Een groepsessie gevolgd door een individuele sessie leidt volgens Spector (2003) dan ook vaak tot de beste prestaties.

Een derde interventie om sociale angst te voorkomen is door als leidinggevende uit te spreken dat originaliteit sterk gewaardeerd wordt. Naast de angst om gek gevonden te worden, blijken individuen volgens Udvardia (1990) onconventionele ideeën vaak niet in de groep te uiten omdat ze een negatieve associatie hebben met originaliteit. Vaak denkt men dat originele ideeën niet uit te voeren zijn (Rietzschel, 2006). En dat terwijl originele ideeën vaak juist gewenst zijn en voor een meerwaarde in een organisatie kunnen zorgen. Door als manager of organisatie de waarde van originaliteit, nieuwe dingen en combinaties van ideeën uit te spreken, kan de welwillendheid van originaliteit volgens Gilson en Shalley (2004) in het creatief proces worden vergroot.

Ten slotte kunnen er ook een aantal adviezen worden gegeven rondom het selecteren van een idee: de verificatie fase. In deze fase worden ideeën geëvalueerd en geselecteerd om te worden ontwikkeld. Het selecteren van een idee is in een creatief proces vaak moeilijk, omdat deze ideeën vaak nieuw zijn en waarschijnlijk nog nooit zijn uitgevoerd. Teams of leiders dienen volgens Hunter (2011) in het project dan ook te vertrouwen op hun eigen voorstellingsvermogen, om te kunnen beoordelen of hun idee uiteindelijk het gewenste effect zal sorteren.

Uit onderzoek is echter gebleken dat mensen slecht zijn in het selecteren van goede ideeën (Rietzschell, Nijstad & Stroebe, 2010). Dit wordt ten eerste veroorzaakt door een gebrek aan heldere selectiecriteria. Zonder duidelijke selectiecriteria, hebben mensen meestal geen idee wat van hen wordt verwacht. Bovendien neigen mensen zonder criteria te kiezen voor ideeën die ze al kennen. Dit kan uiteindelijk ten koste gaan van de innovativiteit van een project. Volgens Mumfort en Vessey (2008) kunnen simpele selectie instructies, zoals de instructie om originele ideeën te selecteren, er voor zorgen dat er meer originele ideeën worden geselecteerd. Op het moment dat er veel originele ideeën zijn, kan men ideeën selecteren op basis van efficiënte.

Ten tweede blijken mensen ideeën vaak oppervlakkig te evalueren. Zo neigen mensen er toe in de selectiefase gebruik te maken van simpele cognitieve strategieën, wanneer ze

geconfronteerd worden met een grote hoeveelheid aan ideeën (Rietzschell, Nijstad & Stroebe, 2010). Oppervlakkige evaluatie kan volgens Sawyer (2007) worden voorkomen door mensen van te voren te instrueren kritisch te zijn. Onderzoek heeft aangetoond dat mensen dan drie keer zo veel kans hebben om het beste idee te selecteren. Mumford en Vessey (2008) stellen dat ook de instructie om naar zwakheden in ideeën te zoeken goed lijkt te werken. Wanneer deze zwakheden in het team worden benoemd, wordt er automatisch aandacht besteed aan de vraag hoe deze zwakheden kunnen worden gecompenseerd. Door daarnaast de ideeën in groepsverband te evalueren en gebruik te maken van verschillende expertisegebieden, kan een kritische evaluatiefase worden gewaarborgd.

4.3. Creativiteitsbevordering in context

Naast het bevorderen van creativiteit op het niveau van het individu en het proces, wordt de creativiteit binnen een organisatie ook bepaald door verschillende omgevingsfactoren. Sommige omgevingsfactoren, zoals het belang van marktonderzoek en een goede teamleider, kwamen al aan de orde in de paragraaf over creativiteitsbevordering van het proces. In deze paragraaf zal ik andere interventies beschrijven die creativiteit op het niveau van de omgeving kunnen optimaliseren. Deze adviezen zullen betrekking hebben op de organisatiecultuur, de visie, de leiderschapsstijl, de organisatiestructuur en de informatie-uitwisseling in een team of organisatie.

Een belangrijke organisatiedimensies die van invloed kan zijn op de wijze waarop creativiteit wordt gemanaged is de organisatiecultuur. De cultuur in een organisatie wordt door Mumford en Vessey (2008) gedefinieerd als ‘de eigenschappen, tradities, normen en waarden die werknemers delen’. Onderzoek laat zien dat creativiteit al vaak in een individu gehuisvest zit. Het is de organisatiecultuur die de individuele creativiteit potentieel tot bloei kan laten komen (Brendan & Dooley, 2005)

Een eerste belangrijke sub-dimensie van de organisatiecultuur is de visie die een bedrijf hanteert. De visie van een bedrijf verwijst naar het langtermijnperspectief van een organisatie Net zoals het opstellen van doelen in een project, kan volgens Udwadia (1990) een heldere visie van een organisatie medewerkers motiveren en helpen richting te geven in het uitvoeren van hun taak. Zo kan een organisatie in haar visie stellen dat ze veel waarde hecht aan creativiteit. Deze boodschap zal werknemers stimuleren veel ideeën te genereren, initiatief te nemen, nieuwe oplossingen te vinden en risico te nemen. Hoe de visie wordt gerealiseerd,

moet worden vrijgelaten, om een creatieve gedachtegang te stimuleren.

Een tweede belangrijke sub-dimensie van de organisatiecultuur is de leiderschapstijl, die van invloed kan zijn op de creativiteit in het proces. Zoals eerder is gesteld, is informatiedeling en de afwezigheid van sociale angst van belang om gebruik te kunnen maken van alle aanwezige expertise gebieden en ideeën. Als leider is het volgens Martins (2001) dus ten eerste belangrijk om er voor te zorgen dat er genoeg vertrouwen is binnen een organisatie om met elkaar intensief samen te werken en informatie te delen. Dit vertrouwen kan worden opgewekt door als leider een open communicatiestijl te hanteren en werknemers te betrekken bij het maken van beslissingen. Deze betrokkenheid moet de snelheid waarmee beslissingen kunnen worden genomen echter niet vertragen. Werknemers dienen ook opgeroepen te worden ook vertrouwen te hebben in het management, zodat zij beschikking krijgen tot meer informatie en betere beslissingen kunnen nemen. Ten tweede dienen leiders aan werknemers de mogelijkheid te geven om dingen uit te proberen, fouten te maken en hun creativiteit een kans te geven. Mayfield (2011) stelt dat door voldoende financiële middelen vrij te maken om te experimenteren, de kans op een succesvolle ontwikkeling van een goed idee sterk wordt vergroot. Deze mogelijkheden kunnen creatieve individuen volgens Martins (2001) bovendien sterk motiveren om creatief en hard te werken. Het aanbieden van een extrinsieke beloning, zoals extra geld, moet echter zoveel mogelijk worden voorkomen. Sawyer (2011) stelt namelijk dat door het aanbieden van een beloning, creatieve werknemers zich meer zullen richten op het geld dan op de kwaliteit van het werk.

De derde belangrijke sub-dimensie van organisatiecultuur is de organisatiestructuur of het managementproces. Om processen aan te sturen, kunnen organisaties verschillende organisatiestructuren aannemen, van een sterk hiërarchische organisatie tot een sterk platte organisatie. Wanneer er gebruik gemaakt wordt een verticale organisatie structuur, worden beslissingen in een organisatie uitsluitend door de leiders van de organisatie genomen. In een platte horizontale organisatiestructuur, staan de werknemers van een organisatie op gelijke hoogte met elkaar en worden beslissingen in samenspraak genomen (Daf, Murphy & Willmott, 2010). Uit onderzoek is gebleken dat een verticale organisatiestructuur, waarin de focus ligt op controle en hiërarchie de creativiteit in een organisatie negatief kan beïnvloeden. Als de beslissingen door alleen de leiders worden genomen, worden de werknemers in een organisatie niet gestimuleerd zelfstandig en onconventioneel na te denken. Een horizontale organisatiestructuur die flexibiliteit toelaat, kan daarentegen meer creativiteit in de hand werken. Het is daarbij van belang dat door de organisatiestructuur de verantwoordelijkheid van het werk wordt gegeven aan individuen, waardoor zij gestimuleerd worden om zelf

creatieve oplossingen te zoeken en proactief te handelen (Sundstro & Zika-Viktorsson, 2009). Het geven van verantwoordelijkheden kan volgens Udwadia (1990) sterk motiverend werken en is in overeenstemming met de wens van creatieve individuen om autonoom en onafhankelijk te werken.

Ten slotte is de wijze waarop informatie in de hele organisatie gedeeld wordt volgens Martins (2001) belangrijk om de creativiteit in een organisatie te bevorderen. Net zoals in losse projecten, is het ook voor de organisatie als geheel van belang dat informatie intern en extern kan vloeien om beschikking te krijgen over kennis en ideeën. Het delen van informatie kan ten eerste worden gestimuleerd door medewerkers hiertoe opdracht te geven. Anderzijds kan de fysieke ruimte volgens Sundstro en Zika-Viktorsson (2009) zo ingericht worden, dat face to face communicatie wordt gestimuleerd. Jex (2002) stelt dat de organisatie ook veel geld en tijd dient te investeren in hun oriëntatie op de markt. Om te zorgen dat de ideeën aansluiting vinden op kansen en behoeftes in de markt, dienen de wensen van de klanten en informatie over technologische ontwikkelingen in kaart te worden gebracht.

5. De casus

Nu er een theoretisch antwoord is gegeven op de hoofdvraag, kan er gekeken worden hoe men in de praktijk het creatieve proces doorloopt en kan deze met de theorie worden vergeleken. Door deze deductieve vergelijking, kan de waarde van de opgestelde theorie worden getoetst en eventueel worden verbeterd. De vraag die ik dan ook in dit hoofdstuk centraal stel is *'hoe een creatief proces in de praktijk wordt doorlopen en welke methodes er worden ingezet om de creativiteit in een organisatie te optimaliseren?'* Om deze vraag te beantwoorden, zal ik aan de hand van een diepte-interview met een creatief leider van het innovatiebureau van 'Essence' het creatieve proces en de interventies om creativiteit te bevorderen in de praktijk beschrijven. Na een korte beschrijving van het bedrijf, zal ik in de tweede paragraaf rapporteren hoe 'Essence' het creatieve proces doorloopt en wat het bedrijf hierin belangrijk vindt met als doel de creativiteit te bevorderen. In de derde paragraaf zal ik aandacht besteden aan hoe men bij 'Essence' creativiteit bevordert op het niveau van de omgeving en het individu. Ten slotte zal ik deze interventies vergelijken met de samengestelde theorie die in de vorige hoofdstukken is opgesteld, om de theorie over creativiteitsbevordering te kunnen verbeteren.

5.1. 'Essence'

'Essence' is een klein innovatiebureau, dat producten en diensten aanbiedt op digitaal vlak. Hierbij valt te denken aan de productie van mobiele applicaties, websites, filmpjes en visuele representaties. Daarnaast heeft 'Essence' ook een onderzoeksafdeling, waarin 'Essence' kwalitatief en kwantitatief marktonderzoek aanbiedt naar het gedrag van gebruikers van deze verschillende producten.

Creatief projectleider Leon van Hoof leidt de creatieve processen binnen het bedrijf en stuurt een vijftal ontwerpers aan. Als teamleider van een innovatiebureau, is het zijn taak om er voor te zorgen dat het creatieve proces soepel verloopt en zich kenmerkt door een hoge mate van creativiteit. In elke fase van het creatieve proces, maakt het bedrijf dan ook gebruik van een specifieke werkwijze om de creativiteit in een project te vergroten.

5.2. Creativiteit in het proces

Creativiteit is voor 'Essence' weten welke middelen je moet inzetten om een doel te verwezenlijken. Het creatieve proces heeft voor 'Essence' vaak het doel om iets nieuws te creëren, zodat een toekomstige behoefte kan worden bevredigd. Om het creatieve proces zo soepel mogelijk te laten verlopen, waarin zowel originaliteit, betekenisvolheid en effectiviteit worden gewaarborgd, doorloopt het bedrijf een aantal fases die kenmerkend zijn voor het creatieve proces. Om de creativiteit in het proces te bevorderen worden in deze fases verschillende technieken en processen ingezet.

In de eerste fase in het creatieve proces van 'Essence' wordt het contact met de klant gelegd. Op basis van een gesprek met de klant, wordt er een duidelijk doel vastgelegd en is het voor 'Essence' van belang in kaart te brengen wat de klant precies wil met betrekking tot de functionaliteit van het product. Daarnaast moet er in kaart worden gebracht wat het product moet uitstralen. Deze informatie wordt vaak verkregen door grote documenten met foto's uit te wisselen. Daarnaast wordt in deze fase het doel en de planning van het project in een duidelijke briefing naar het team gecommuniceerd. Deze briefing is belangrijk, om latere miscommunicatie te voorkomen. Ook wordt er tijdens deze briefing een duidelijke taakverdeling gemaakt, zodat het project efficiënt kan worden uitgevoerd en teamleden individueel aan de slag kunnen.

Als het doel van de klant duidelijk is, kan er in de tweede fase onderzoek worden gedaan naar de behoeftes van de eindgebruiker, zodat er een product ontworpen kan worden dat van betekenis kan zijn. In sommige gevallen bezit de klant hier al veel kennis over, zodat deze kennis simpel overgedragen kan worden aan 'Essence'. In andere gevallen wordt het onderzoeksteam van 'Essence' ingezet, om de wensen van de gebruikers in kaart te brengen. Als er genoeg informatie is verzameld, wordt de informatie geclusterd om een strategie te kunnen opstellen. Hierdoor kan een duidelijk beeld ontstaan waaraan het product moet voldoen. Voor het clusteren van de informatie en het opstellen van een strategie werkt 'Essence' met verschillende technieken, zoals 'expertise mapping' en het opstellen van een 'customer journey'. Deze technieken stellen het team in staat vast te leggen in welke fase van het product zij van betekenis kunnen zijn. Per fase, waarin de gebruiker gebruik maakt van het product, wordt er gekeken *waarom* de gebruiker gebruik maakt van het product, *hoe* de gebruiker met het product haar behoefte kan bevredigen en *wat* hiervoor nodig is. De eerste ideeën ontstaan al bij het opstellen van deze strategieën, waarmee al enige aandacht wordt besteed aan de illuminatiefase. Ten slotte worden de informatiebronnen geclusterd in zogenaamde persona's, waarin de persoonlijkheden en daarmee de behoeftes van de (verschillende) gebruikers in kaart worden gebracht. Op basis van deze geclusterde

informatiebronnen en opgestelde strategieën, kunnen er in een latere fase ideeën worden gegenereerd die een oplossing bieden voor het opgestelde probleem. Volgens creatief leider Leon van Hoof besteden veel creatieve en innovatieve bureaus nog weinig aandacht aan het opstellen van strategieën, waarin informatie op betekenisvolle wijze wordt geclusterd. Om een goed raamwerk te bouwen waarmee originele en betekenisvolle ideeën kunnen worden gegenereerd is het clusteren van informatie echter van essentieel belang.

In de derde fase kunnen aan de hand van het opgestelde doel en opgestelde strategieën ideeën worden gegeneraliseerd, die een oplossing bieden voor het doel dat is opgesteld. ‘Essence’ richt zich hierbij op het genereren van een functioneel concept en een visueel concept. Het genereren van ideeën gebeurt meestal in samenwerking met de klant en op basis van face-tot-face communicatie. ‘Essence’ stuurt voor deze sessie meestal een strateeg en een conceptueel persoon naar de klant. Zij bereiden een brainstormsessie goed voor, door de juiste strategieën te formuleren, waarmee gericht ideeën kunnen worden gegenereerd. Als ‘Essence’ dan bij de klant komt, nemen zij als bedrijf duidelijk het initiatief. De strateeg vertelt meestal welke methodieken er zullen worden gebruikt om goede ideeën te kunnen genereren. Er wordt daarbij expliciet vermeld dat het belangrijk is dat iedereen zijn mening geeft. Op het moment dat er belangrijke abstracte oplossingen moeten worden bedacht, wordt iedereen geïnstrueerd gedurende een half uur alleen ideeën te genereren, waarna deze ideeën plenair kunnen worden besproken. Als er simpele concrete oplossingen moeten worden bedacht, wordt er vaak vanaf het begin in de groep gewerkt. In beide scenario’s worden de ideeën op post its geschreven, die aan een brainstormbord of glazen muur worden opgehangen. Aan de hand van de beoordeling van de ideeën, wordt meestal in dezelfde fase het beste idee gekozen. De ontwerpers die het project moeten uitvoeren, doen meestal niet mee in deze eerste brainstormfase. Als zij ook mee zouden doen, zouden er te veel mensen aan het brainstormproces deelnemen wat het procesverlies zou vergroten. Daarentegen hebben de ontwerpers wel de ruimte om tijdens de uitvoering van het idee, met nieuwe ideeën te komen die het product kunnen verbeteren. Door deze ruimte te geven, worden de teamleden geactiveerd kritisch naar het gekozen idee te kijken.

Als de klant akkoord is gegaan, wordt het gekozen idee ten slotte uitgevoerd. In deze fase vertalen de ontwerpers het idee naar een functioneel ontwerp, waarin de structuur en opbouw van het product wordt bepaald. Dit ontwerp wordt vervolgens doorgestuurd naar de programmeur en de designer, om het product, zoals een mobiele applicatie of een website, af te leveren. In deze laatste fase wordt het product of dienst nog uitgebreid getest, om te kijken

of het product aan de opgestelde strategieën voldoet. Eventuele verbeteringen worden doorgevoerd, totdat de klant tevreden is.

5.3. Creativiteit op het niveau van de omgeving en het individu.

Nu het creatief proces bij 'Essence' is beschreven, zal ik in deze paragraaf beschrijven welke methodes 'Essence' inzet om de creativiteit in de organisatie te optimaliseren op het niveau van de omgeving en het individu. Net zoals in hoofdstuk 4, zal ik daarbij naar de organisatiecultuur, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen de visie van het bedrijf, de organisatiestructuur, de leiderschapsstijl, de mate van informatie-uitwisseling en interventies die op het niveau van het individu worden ingezet kijken.

Ten eerste kan worden gesteld dat 'Essence' een duidelijke visie heeft. De visie van het bedrijf kan worden samengevat door de zin: 'informeer design'. Met deze visie communiceren ze intern en extern dat ze veel waarde hechten aan ontwerpen, die op basis van onderzoek tot stand zijn gekomen. De combinatie van ontwerp en onderzoek maakt 'Essence' uniek ten opzichte van haar concurrenten. In de opdrachten die worden uitgevoerd, maakt het bedrijf dan ook veel gebruik van onderzoeken die het onderzoeksteam uitvoert. De visie en de uitvoering van de visie kan de waarde van het geproduceerde product en daarmee de creativiteit sterk bevorderen. 'Essence' gelooft er immers in dat goed onderzoek er voor zorgt dat de producten zullen aanslaan bij de eindgebruiker.

Ten tweede kan worden geconcludeerd dat 'Essence' gebruik maakt van een vrij hiërarchische bedrijfsstructuur. Alhoewel iedereen eigen verantwoordelijkheden heeft en de ruimte heeft om met eigen ideeën initiatief te tonen, worden beslissingen uiteindelijk door de directeur genomen. Deze hiërarchische verdeling vindt 'Essence' noodzakelijk, omdat er in een creatief proces uiteindelijk duidelijke en snelle beslissingen moeten worden genomen.

Ten derde worden er op leiderschapsniveau verschillende interventies toegepast, om de creativiteit in een project te vergroten. 'Essence' kent twee leiders. Aan de ene kant heeft 'Essence' een algemeen directeur, die uiteindelijk verantwoordelijk is voor het resultaat van het bedrijf. Aan de andere kant is er een inhoudelijk leider, die de ontwerpers per project aanstuurt. Om de creativiteit in het project te vergroten, wordt er veel waarde gehecht aan het uiten van vertrouwen binnen het team. Dit uit zich door teamleden veel verantwoordelijkheden te geven in het project. Daarnaast zorgde de teamleider dat er duidelijk wordt gecommuniceerd binnen het team, zodat er geen verwarring kan ontstaan over de opdracht en de deadlines van het project. Deze aspecten komen tijdens de briefing duidelijk

naar voren. Ook geven de leiders van 'Essence' de medewerkers de ruimte om te experimenteren. Zij worden hier niet direct op aangestuurd, maar de bedrijfscultuur bestaat eruit dat alle medewerkers op eigen inzicht onderzoek kunnen doen of concepten kunnen ontwikkelen ter inspiratie. Tijdens het uitvoeren van een project is er echter weinig ruimte om te experimenteren, omdat met de klant al vrij snel een idee is gekozen. Voor het leiden van een team vindt 'Essence' het ten slotte belangrijk dat de teamleider niet teveel los staat van het project. De teamleider dient kennis te hebben over de werkzaamheden die worden verricht. Projectleiders die alleen verantwoordelijk zijn voor de planning, lijken vaak de plank mis te slaan in de communicatie met de klant en de werknemers in het project. Daarnaast is het voor de leiders van 'Essence' belangrijk dat zij de werknemers tijdens het proces actief aan sturen. Daarbij is het van belang dat er rekening wordt gehouden met de valkuil van de desbetreffende medewerkers. Leon van Hoof stelt dat de grootste valkuil van creatieve individuen is dat zij eigenwijs zijn, doordat ze zich sterk hechten aan de wereld die ze op basis van intuïtie en gevoel hebben bedacht. Kritiek op deze wereld kan erg persoonlijk worden opgevat. In plaats van te vertellen dat je iets niet mooi vindt, helpt het in het geven van feedback om kritiek te geven vanuit de strategie die is opgesteld. Hiermee kan het doel van het project goed worden uitgelegd en de creatieve wereld van het individu in waarde worden gelaten.

Ten vierde zijn er bij 'Essence' een aantal maatregelen ingevoerd, om de informatie-uitwisseling tussen teamleden te stimuleren. Zo kent 'Essence' een open ruimte, zodat iedereen snel met elkaar in contact komt. Daarnaast biedt 'Essence' medewerkers de ruimte om zich te kunnen terugtrekken, zodat zij op individuele basis goede creatieve ideeën te kunnen genereren.

Ten slotte zet 'Essence' een aantal interventies in, om creativiteit op het niveau van het individu te vergroten. Veel bureaus besteden volgens 'Essence' nauwelijks aandacht aan de ontwikkeling van het individu. Alhoewel ze bij 'Essence' ook vinden dat zij hier meer aandacht aan kunnen besteden, wordt er bij 'Essence' wel van elke medewerker gevraagd om een eigen ontwikkelplan op te stellen. Op basis van dit ontwikkelplan, worden de werknemers beoordeeld en krijgen zij feedback. Het ontwikkelplan dat wordt opgesteld, wordt echter meestal op het niveau van taak gerelateerde vaardigheden gemaakt. Aan psychologische ontwikkelpunten wordt bijna geen aandacht besteed. Om je als werknemers creatief te kunnen ontwikkelen, worden medewerkers bij 'Essence' wel gestimuleerd om extra cursussen te volgen. Om de werknemers van 'Essence' goed te laten functioneren, wordt er ten slotte belang gehecht aan de diversiteit binnen het team. Van diversiteit kunnen medewerkers veel

leren, wat de creativiteit ten goede zou komen. Bij 'Essence' werken echter veel personen, die voornamelijk rationeel zijn ingesteld. 'Essence' zoekt nu dan ook naar een wat intuïtiever persoon, om de diversiteit binnen het team te vergroten.

5.4. Een vergelijking

Met de beschrijving van de casus, kan een vergelijking worden gemaakt tussen de samengestelde theorie en de praktijk met betrekking tot het bevorderen van creativiteit in een organisatie. In deze paragraaf zal ik de overeenkomsten en verschillen bespreken, om in de conclusie tot een overkoepelend advies te kunnen komen.

Zowel in de theorie als in het bedrijfsleven lijkt men op een zelfde manier naar creativiteit te kijken. Ook bij 'Essence' wordt er van creativiteit gesproken als er met iets nieuws een doel wordt verwezenlijkt en waarde wordt gecreëerd. Om de creativiteit op het niveau van het individu, het proces en de omgeving in de organisatie te vergroten, worden er ook bij 'Essence' verschillende interventies ingezet. Deze interventies komen voor een groot deel overeen met de theorie. Op enkele punten verschillen ze.

Op individueel niveau moeten de medewerkers van Essence een eigen ontwikkelplan maken, om hun eigen taak gerelateerde vaardigheden te ontdekken en vergroten. Met dit beleid wordt er gewerkt aan de intrinsieke motivatie van de medewerker en het vergroten van hun expertise gebied. Zowel de intrinsieke motivatie als het vergroten van het expertisegebied zijn in relatie gebracht met individuele creativiteit. Er wordt bij 'Essence' echter weinig aandacht besteed aan psychologische ontwikkelpunten, zoals het bevorderen van nieuwsgierigheid en zelfvertrouwen. De creatief leider van 'Essence' stelt dat aan deze psychologische eigenschappen in het bedrijfsleven weinig aandacht wordt besteed. Wel houdt de leider in kwestie in zijn feedback rekening met de psychologische valkuil van zijn medewerkers, om hem of haar goed te kunnen begeleiden.

Op het niveau van het proces, zijn er veel overeenkomsten te noemen tussen de interventies die worden genomen binnen 'Essence' en de theorie. Zo wordt er zowel in de theorie als bij 'Essence' veel waarde gehecht aan het werken in diverse kleine teams, die intensief communiceren door gebruik te maken van briefings en een open ruimte. In de beginfases wordt het hier ook van belang geacht een concreet doel vast te leggen en een strikte planning en taakverdeling te maken om richting te geven aan het project. Daarnaast wordt er veel aandacht besteed aan het verzamelen van informatie met betrekking tot de

toekomstige gebruiker en technologische ontwikkelingen. Er zijn echter ook een aantal verschillen te noemen. Los van een aantal cursussen, wordt er in het bedrijfsleven weinig aandacht besteed aan het opbouwen van een expertisegebied, fase 2, aangezien de medewerkers meestal al een uitgebreide opleiding achter de rug hebben. Een ander verschil is dat 'Essence' in vergelijking met de theorie over creativiteitsbevordering veel aandacht besteedt om de verzamelde informatie te vertalen naar strategieën, die een raamwerk bieden voor het verdere project. Volgens 'Essence' is het van groot belang deze informatie op dusdanige wijze te structureren, dat al een concreet plan kan worden gepresenteerd. Dit plan kan als raamwerk dienen om later goede ideeën te kunnen genereren.

Ook in de fases die verantwoordelijk zijn voor het genereren van ideeën zijn er een aantal overeenkomsten en verschillen tussen de praktijk en de theorie te noemen. Zo wordt er ook in het bedrijfsleven gebruik gemaakt van de brainstormmethode, waarin iedereen geïnstrueerd wordt zijn of haar mening te geven. Instructies om origineel te zijn, zoveel mogelijk ideeën te genereren en kritisch te kijken worden meestal niet gegeven. En dat terwijl deze instructies hebben bewezen ten goede te komen van de creativiteit. Wel wordt er bij 'Essence' gebruik gemaakt van heldere selectiecriteria en ruimte overgelaten om op individueel niveau ideeën te genereren om procesverlies te verkleinen. Een belangrijk verschil met de theorie is dat er bij 'Essence' geen specifieke tijd ingelast wordt voor de incubatiefase, waarin de medewerkers met een ongerelateerde taak de opgedane informatie kunnen verwerken. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat deze incubatiefase van belang is, om de informatie te kunnen verwerken en herstructureren. Tenslotte wordt er in de theorie en in de praktijk waarde gehecht om in de uitwerkingsfase het idee te testen, om weer met nieuwe en betere ideeën te kunnen komen.

Op het niveau van de omgeving kan er ook een vergelijking worden gemaakt. Zoals in de theorie is beschreven, maakt 'Essence' ook gebruik van een heldere visie om richting te geven aan het bedrijf. Daarnaast stralen de leiders veel vertrouwen uit, hanteren ze een open communicatiestijl en bieden ze de werknemers de ruimte om te experimenteren. 'Essence' voegt aan de theorie toe dat het van belang is dat de projectleider verstand heeft van het vakgebied, om miscommunicatie in het proces te voorkomen. Ook dient een leider medewerkers op strategisch niveau feedback te geven, in plaats van op persoonlijk niveau, om ze in hun waarde te houden. Een belangrijk verschil met betrekking tot de omgeving, is de bedrijfsstructuur die wordt gehanteerd. Zo maakt 'Essence' gebruik van een hiërarchische bedrijfsstructuur, waarin de leiders

van het bedrijf de belangrijke beslissingen nemen. Wel krijgen de medewerkers veel verantwoordelijkheden, zodat zij gestimuleerd worden zich verantwoordelijk te voelen en kwaliteit te leveren voor hun werk. Op deze manier biedt 'Essence' haar medewerkers de ruimte om hun creativiteit te uiten, terwijl er wel duidelijk richting wordt gegeven in het te voeren beleid. In deze zin kan een duidelijke hiërarchische structuur ook in een creatieve organisatie werken. Een duidelijke hiërarchie kan zo richting geven aan de chaos die meestal met creativiteit gepaard gaat.

6. Conclusie

Met de beschrijving van de verschillende niveaus van creativiteit die leiden tot een creatief product, de wijze waarop deze niveaus van creativiteit kunnen worden gestimuleerd en de mate waarin deze in een praktijkcasus worden toegepast, kan ik in dit hoofdstuk de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoorden. De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Hoe kan een organisatie creativiteit op het niveau van het individu, het proces en de omgeving bevorderen?* Om deze vraag te beantwoorden, zal ik de analyses in de vorige hoofdstukken kernachtig samenvatten en met elkaar in relatie brengen (secundaire theoretische vergelijking). Hierbij zal ik de conclusies van de samengestelde theorie en de praktijk met elkaar verbinden (deductieve vergelijking). De adviezen die hieruit zijn voortgekomen zal ik per creativiteitsniveau beschrijven. Een kritische noot die alvast gemaakt kan worden is dat deze adviezen niet voor elke organisatie relevant zijn. Zoals eerder gesteld, zijn er veel organisaties en werkzaamheden te noemen waar men creativiteit eerder wilt voorkomen dan stimuleren.

6.1. Bevorderen creativiteit op het niveau van het individu.

Ten eerste zal ik een aantal adviezen gegeven om als organisatie creativiteit op het niveau van het individu te bevorderen. Zoals gesteld in hoofdstuk vijf, wordt er door organisaties weinig aandacht besteed aan het bevorderen van individuele creativiteit. Om creativiteit op het niveau van het individu te bevorderen, kunnen organisaties van de adviezen gebruik maken die in dit hoofdstuk worden beschreven.

De definitie van individuele creativiteit werd in hoofdstuk twee beschreven als de mate waarin een individu nieuwe ideeën kan genereren en ontwikkelen, die van waarde zijn. Deze creativiteitsvorm kan zowel als levenshouding, waarin individuen alledaagse taken creatief uitvoeren, als een cognitief proces, waarin een divergent en convergent denkproces wordt ingezet, en als persoonlijkheid worden bestudeerd. Op basis van deze verschillende perspectieven, kunnen er een aantal adviezen gegeven worden die individuen kunnen inzetten. Ook kunnen organisaties deze interventies doorvoeren, door samen met een individu een individueel ontwikkelplan op te stellen, zodat hun individuele creativiteit kan worden vergroot. Bij de interventies om creativiteit op het niveau van het individu te stimuleren kan wel de vraag gesteld worden in hoeverre ze in staat zijn de redelijk ‘vaste’ persoonlijkheidskenmerken te veranderen.

Het eerste belangrijke advies bestaat uit het herleren van nieuwsgierigheid, om de complexiteit van de omgeving en de innerlijke leefwereld te leren waarnemen. Door voor deze levensaspecten open te staan, zou men als creatieveling beter problemen kunnen waarnemen en oplossen en toegang hebben tot meer verschillende ideeën. Interventies om de nieuwsgierigheid te vergroten zijn:

- Instrueer je zelf open te staan voor de wereld en kijk of er iets om je heen gebeurt dat je niet verwacht.
- Verras een persoon en wijk af van het dagelijkse leefpatroon.
- Doe aan introspectie en probeer bewust te worden van je innerlijke leefwereld.
- Ontwikkel vaardigheden die nog niet goed zijn ontwikkeld.

Een creatieve levenshouding wordt ook in relatie gebracht met een sterke intrinsieke motivatie. Om expert te kunnen worden in een vakgebied, dienen individuen immers sterk gemotiveerd te zijn om voor jaren lang in een vakgebied te werken. Interventies om de intrinsieke motivatie te vergroten zijn:

- Kies een domein waar je gepassioneerd over bent.
- Als je niet weet waar je gepassioneerd over bent, probeer dan zoveel mogelijk domeinen uit. Het volgen van verschillende cursussen kan hierbij helpen.
- Stel je zelf open voor je eigen gevoelens en interesses, om inzicht te krijgen in je intrinsieke motivatie. Een coach kan hierbij helpen.
- Schrijf dagelijks op wat je leuk vindt en nieuwsgierig maakt.

Daarnaast wordt creativiteit in verband gebracht met het opbouwen van een expertisegebied. Onderzoek laat zien dat individuen pas in staat zijn een belangrijke creatieve bijdrage te leveren, als ze zeer behendig zijn in het desbetreffende domein. Interventies die een medewerker een grotere expert maken zijn:

- Werk hard en hanteer een actieve leerstijl.
- Studeer wat er eerder is gedaan door cursussen te volgen, zodat je ideeën kan combineren en weet welke regels je kan breken om met een creatieve oplossing te komen.
- Doe ook kennis op buiten je vakgebied, om er voor te zorgen dat je niet te gefixeerd raakt op de kennis die je hebt.

Individuele creativiteit wordt ook in relatie gebracht met zelfvertrouwen. Met dit zelfvertrouwen schrikken individuen niet van spanningen en problemen en blijven zij

gemotiveerd om hard te blijven werken. Interventies die het zelfvertrouwen kunnen vergroten zijn:

- Voer taken zoveel mogelijk zelfstandig uit, om het vertrouwen te kunnen krijgen dat je zelf met creatieve oplossingen kan komen.
- Zorg dat je veel trainingen volgt en feedback momenten inlast, om een betere expert te worden en daarmee zelfvertrouwen in je eigen competenties te krijgen.
- Leidinggevendenden kunnen creatieve individuen aanmoedigen om in zichzelf te geloven.

Ook kan individuele creativiteit cognitief worden bevorderd. Zoals gesteld kan een individu succesvol creatieve ideeën genereren, op het moment dat hij veel verschillende ideeën kan genereren (divergent) en evalueren (convergent denkproces). Interventies die een goed divergent en convergent denkproces kunnen vergroten zijn:

- Het goed leren herkennen en monitoren van een divergent en convergent denkproces, om ze constructief in te kunnen zetten.
- Kennis en ideeën vertalen naar tekeningen en metaforen, om een ander gedachtegang te bewerkstelligen.
- Het ‘open’ laten van kennis die wordt opgeslagen, om latere combinaties te kunnen maken.
- Een bovengemiddeld intelligentie niveau en voldoende kennis in het vakgebied.

Bij deze lijst aan adviezen zijn er twee kritische noten te geven. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat met name persoonlijke eigenschappen moeilijk te veranderen zijn. Interventies om de nieuwsgierigheid, intrinsieke motivatie en zelfvertrouwen van een individu te vergroten hebben op korte termijn dan ook meestal niet veel effect gesorteerd. Daarnaast hebben persoonlijke eigenschappen geen directe relatie met het creatieve proces, waardoor het twijfelachtig is of het bevorderen van deze genoemde eigenschappen leidt tot meer creativiteit in een organisatie.

6.2. Bevorderen proces creativiteit

Ten tweede zal ik een aantal adviezen geven om als organisatie de creativiteit in het proces te bevorderen. Zoals in hoofdstuk drie is beschreven, kan creativiteit op proces niveau

worden beschreven als het proces waarin nieuwe of originele ideeën die van waarde zijn worden ontwikkeld. Zoals gesteld in hoofdstuk vijf, wordt er ook in de praktijk veel aandacht besteed aan het bevorderen van creativiteit in het proces, om de kwaliteit van het creatieve product te kunnen vergroten. De adviezen die hier worden opgesteld, zullen worden onderverdeeld in adviezen rondom ‘algemene zaken’, de ‘voorbereidingsfases’ (probleem, expertise, preparatie), de ‘ideeën fases’ (incubatie, illuminatie, verbinden) en de ‘uitvoerende fases’ (verificatie, elaboratie).

Zo zijn er een aantal algemene adviezen te geven om als organisatie de creativiteit in het proces te vergroten. Deze worden zowel in de theorie als in de praktijk van waarde geacht gedurende het hele creatieve proces.

- Werk in kleine diverse team om gebruik te kunnen maken van verschillende expertisegebieden.
- Zorg ervoor dat er intensief met elkaar in een team wordt gecommuniceerd, om nieuwe ideeën met elkaar te kunnen uitwisselen.

Ook zijn er een aantal adviezen te geven die de creativiteit in de voorbereidingsfases in een creatief proces kunnen vergroten. Deze voorbereidingsfases (probleem, expertise, preparatie) dienen er toe om een goede probleem definitie te formuleren en genoeg informatie te verkrijgen, met als doel goede en waardevolle ideeën te kunnen genereren. Interventies die het opstellen van een probleem definitie en verzamelen van informatie kunnen verbeteren zijn:

- Beschrijf het probleem zo dat het concreet, uitdagend en haalbaar is.
- Bij het opstellen van het probleem moet een strikte planning worden gemaakt om de ontwikkeling van het eindproduct te waarborgen en richting te geven.
- Er is verdieping nodig in de toekomstige gebruiker van het product en de technologische ontwikkelingen.
- Cluster de informatie en vertaal de informatie naar strategieën zodat een duidelijk raamwerk kan ontstaan waarmee ideeën kunnen worden gegenereerd.

Ook zijn er een aantal adviezen te geven die de creativiteit in de ‘ideeën fases’ in een creatief proces kunnen vergroten. Deze ideeën fases (incubatie, illuminatie, verbinden) dienen er toe om veel verschillende ideeën te genereren, die een oplossing kunnen bieden voor het opgestelde probleem. Interventies die het genereren van veel waardevolle ideeën kunnen bevorderen zijn:

- Geef teamleden de ruimte om de informatie cognitief te verwerken, door rust te nemen of te werken aan een niet gerelateerde taak. Hierbij valt te denken aan een wandeling of een potje tafeltennis.
- Maak gebruik van de brainstormmethode, waarin iedereen wordt geïnstrueerd veel originele ideeën te genereren.
- Genereer de ideeën op basis van de strategieën die zijn opgesteld, om te zorgen dat de ideeën aansluiten op de wensen van de klant en de eindgebruiker.
- Genereer de ideeën ook op individuele basis of digitaal, om procesverlies te voorkomen.

Daarnaast zijn er een aantal adviezen te geven die de creativiteit in de uitvoerende fases in een creatief proces kunnen vergroten. Deze uitvoerende fases (verificatie, elaboratie) dienen er toe om het beste idee uit te kiezen en deze uit te voeren. Interventies die kunnen helpen het beste idee te kiezen en deze goed uit te voeren zijn:

- Evalueer ideeën op basis van heldere selectie criteria, om een effectieve evaluatiefase te bewerkstelligen.
- Instrueer het team kritisch te zijn en de ideeën op zwakheden te controleren, om gemakzucht te voorkomen.
- Geef het team de ruimte om de uitvoering van het idee te testen, om het product te kunnen verbeteren.

Een belangrijk opmerking die bij deze lijst gemaakt kan worden is dat de verschillende interventies niet per se in deze volgorde hoeven worden opgevolgd. Zoals is beschreven, kan het creatieve proces dynamisch verlopen en kunnen de fases zich in willekeurige volgorde afwisselen. De genoemde adviezen kunnen dus gedurende het gehele creatieve proces worden ingezet en hoeven zich niet te beperken tot het begin of einde van het creatieve proces.

6.3. Bevorderen creativiteit op het niveau van de omgeving

Ten slotte zal ik een aantal adviezen geven om als organisatie de creativiteit vanuit de omgeving te bevorderen. Omgevingsfactoren, zoals de visie van het bedrijf, leiderschapsstijl, organisatiestructuur en de mate waarin informatie kan worden uitgewisseld, kan veel invloed hebben op de mate waarin het individu en het team een goed creatief proces kan doorlopen. De volgende adviezen kunnen de creativiteit in een organisatie bevorderen, maar dienen voor elke type organisatie weer op een andere manier worden ingevuld:

- Stel een heldere visie op die het bedrijf richting geeft en laat zien dat je als bedrijf creativiteit waardeert.
- Zorg als leider dat je vertrouwen hebt in het team, dat je een open communicatiestijl hanteert, ruimte biedt om te experimenteren, zelf verstand hebt van het vakgebied en rekening houdt met de valkuilen van je medewerkers om ze te stimuleren creatief en effectief te werk te gaan. Daarnaast is het verstandig om creatieve individuen feedback te geven op strategisch niveau in plaats van op persoonlijke niveau.
- Hanteer een combinatie van een hiërarchische en platte organisatiestructuur. Enerzijds moet het duidelijk zijn wie de beslissingen neemt, om richting te geven aan het proces. Anderzijds moeten medewerkers veel verantwoordelijkheden krijgen, om hun creativiteit te kunnen uiten.
- Zorg dat er snel beslissingen genomen kunnen worden, door een leider verantwoordelijk te maken voor het uiteindelijke project.
- Zorg ervoor dat informatie tussen de medewerkers en de externe omgeving vloeiend uitgewisseld kan worden, met als doel kennis van de markt en technologische ontwikkelingen in het team te stimuleren. Hier kan direct opdracht toe geven worden of worden gestimuleerd door gebruik te maken van een open ruimte waar face to face communicatie kan plaatsvinden.

Met deze verschillende adviezen, kunnen organisaties op veel verschillende niveaus hun creativiteit bevorderen en hun meerwaarde ten opzichte van andere organisaties vergroten. Om een nog beter inzicht te krijgen in creativiteitsbevordering in organisaties, zou de samengestelde theorie ten eerste met nog meer organisaties vergeleken kunnen worden. Het is daarbij interessant om ook organisatieadviesbureaus als casus te onderzoeken. Deze bureaus hebben immers veel ervaring in het bevorderen van creativiteit in de praktijk. Ten tweede zou er in een volgend onderzoek meer aandacht besteed kunnen worden aan creativiteitsbevordering op het niveau van de omgeving. Met een uitgebreidere beschrijving van verschillende organisatieculturen, missies en structuren, zouden de genoemde interventies wellicht meer aansluiting kunnen vinden op verschillende organisatievormen. Niet elke organisatie heeft immers de behoefte om hun creativiteit te vergroten. Dit onderzoek biedt echter een goed algemeen raamwerk om als organisatie, team of als professional zijn of haar creativiteit te vergroten. Ten derde zou in een volgend onderzoek kritischer gekeken kunnen

worden naar het creativiteitsbegrip en de bijbehorende adviezen. De theorieën die in dit onderzoek zijn besproken, zijn bewust geselecteerd op basis van hun praktische bruikbaarheid. Alhoewel enkele gepresenteerde ideeën kritisch zijn geëvalueerd, is er veel literatuur met een kritische inslag op creativiteit achterwege gelaten om in dit onderzoek een praktisch advies te kunnen presenteren. Om een nog beter inzicht te krijgen in de creativiteitsbevordering van organisaties, zou men in een volgend onderzoek meer discussie kunnen voeren over het creativiteitsbegrip en de bijbehorende adviezen.

7. Literatuurlijst

- Azzam, A. M. (1999). Why Creativity. *Educational Leadership*.
- Bagherpour, T. (2012). The psychology of Creativity Growth and Strategies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2, 4.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A balanced Approach*.
- Brennana, A. & Dooley, L. (2005). Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation. *Tec novation*, 25, 1388-1399.
- Cerne, M., Jaklic, M. & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective, 9, 63.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*.
- Daft, R., Murphy, J., Willmott, H. (2007). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.
- Davis, G.A. (1999). Barriers to Creativity and Creative Attitude. *Elsevier*, vol 1, 165-175.
- Dijksterhuis, A., & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological science*, 1(2), 95-109.
- Eng, J. (2007). Creativity in innovative projects: how teamwork matters. *Technological Management*, 24, 148-166.
- Feist, G. J. (2010). The function of personality in Creativity: The nature and nurture of the creative personality. *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class and how it's transforming work, life, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Getzels, J. W. & Csikszentmihalyi, M. (1976). Concern for discovery in the Creative. *The creative question*. Durham, N.C.
- Gilson, L. L., Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of Teams' Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, 30, 4.
- Glaveanu, V. (2011). How are we creative together? Comparing sociocognitive and sociocultural answers. *Theory Psychology*, 21, 473-492.
- Gummings, T. G. & Worley, C. G. (2008). *Organization Develoment & Change*.
- Higgins, M & Morgan, J. (2000). The role of Creativity in Planning: The 'Creative Practitioner'. *Planning Pratice & Research*, 15, 117-127.

- Hunter, S. T. (2011). Leading for innovation: direct and indirect influences". *Advances in Developing Human Resources, 13*.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: a scientists-practitioner approach*.
- John-Steiner, V. (2000). *Creative collaboration*. New York: Oxford.
- Kim, S. & Song, K. (2012). The effects of thinking style based cooperative learning on group creativity. *Creative Education, 3*, 20-24.
- Kozbelt, A. (2011). Theories of Creativity. *Elsevier, 2011*, 473-479.
- Martins, E. & Martins, N. (2002). An organisational cultural model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology, 28*, 58-65.
- Maslow, A. H. (1976). Creativity in Self-Actualizing People. *The creative question*. Durham, N.C.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. New York.
- Mayfield, M. (2011). Innovation. *Elsevier*, 658-666.
- Miura, A. & Gakuin, K. (2004). Synergy between diversity and similarity in Group-Idea Generation. *Small Group Research, vol 35, 5*, 540-564.
- Moosmann, D. (2007). De toneelschrijver als theatermaker. *Volume 1 of Lectoraat theatrale maakprocessen*. Centraal boekhuis.
- Mumford, M. D. and Vessey, W.B. (2011). Heuristics: Strategies in creative problem solving. *Elsevier, 2*, 807-815.
- Paulus, P. B. (2000) Groups, Teams and Creativity: the creative potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology: an international review, 49(2)*, 237-262.
- Plucker, J.A. Runco, M.A. (2011). Enhancement of Creativity. *Elsevier, 1*, 669-677.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan 42*: 305-310.
- Richards, R (1999). Four Ps of creativity. *Encyclopedia of Creativity, 1*, 733–742.
- Rietzschel, E. F. (2006). *From Quantity to Quality. Cognitive, motivational and social aspects of creative idea generation and selection*. Universiteit Utrecht.
- Rietzschell, E. F., Nijstad, B. A. & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *Journal of Psychology, 101*, 47-68.
- Root-Bernstein, R. & Root-Bernstein, M. Life stages of Creativity. *Elsevier*.
- Ruth, R. (2010). Everyday Creativity: process and way of life – four key issues. *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Sawyer, R.K., John-Steiner, V., Moran, S., Sternberg, R., Feldman, D.H., Csikszentmihalyi, M. et al. (2003). *Creative and development*. New York: Oxford.

- Sawyer, R.K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. New York BasicBooks.
- Sawyer, R. K. (2011). *Explaining creativity: the science of human innovation*. Oxford University Press, USA.
- Simonton, D. K. (2010). Creativity in Highly eminent individuals. *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press (2010)
- Smiths, I. A. & Timmerman, E. M. (2011). Cohort differences in big five personality factors over a period of 25 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, 6, 1124-1138.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial & Organizational Psychology: research and practice*.
- Sundstro, P. & Zika-Viktorsson, A. (2009). Organizing for innovation in a product development project combining innovative and result oriented ways. *International Journal of Project Management*, 27, 745-753.
- Torrance, E. P. Education and creativity in *The creative question*. Durham
- Udwadia, F. E. (1990). Creativity and Innovation in Organizations. *Technological forecasting and social change*, 38, 65-80.
- Verschuren, P., Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Doorewaard, Lemma, Den Haag.
- Walker, S. (2013). *Affect and Creativity: the role of affect and play in the creative process*.
- Ward, T.B., Smith, S.M., Vaid, J. (1997). *Creative thought: An investigation of coceptual structures and processes*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Weisberg, R. W. (1986). *Creativity: Genius and other myths*. New York.

8. BIJLAGE 1 – INTERVIEW ‘CREATIVE DIRECTOR’ BIJ ESSENCE.

Interviewer: Ruben van Hoof
Geïnterviewde: Leon van Hoof
Datum: 11-06-2013

HET INTERVIEW

Vraag 1

Hallo, zou je je even kunnen voorstellen?

Antwoord 1

Ik ben Leon van Hoof, 31 jaar oud en Creative Director bij het bedrijf Essence.

Vraag 2

Zou je kunnen vertellen wat Essence voor een bedrijf is?

Antwoord 2

Essence is een klein innovatie bureau, die ten eerste producten en diensten aanbieden op digitaal vlak. Je kan daarbij denken aan de productie van applicaties voor op je mobiel, websites, filmpjes en de vertaling van ideeën naar visuele representaties. Ten tweede biedt Essence ook kwalitatief en kwantitatief marktonderzoek aan naar het gedrag van gebruikers van deze verschillende diensten en producten.

Vraag 3

Wat is jouw functie binnen het bedrijf?

Antwoord 3

Mijn functie wordt ‘Creative Director’ genoemd. Ik leid de creatieve processen die binnen ons bedrijf plaats vinden en stuur de verschillende designers in ons bedrijf aan. In deze zin houd ik me alleen bezig met de productie van producten en diensten en niet met de onderzoeksafdeling van ons bedrijf.

Vraag 4

Wat is creativiteit precies? Of wanneer is een proces, product of persoon creatief?

Antwoord 4

Creativiteit is weten welke middelen je moet inzetten om een doel te verwezenlijken. Een project is dus creatief op het moment dat de juiste middelen zijn gebruikt om het doel te dienen. Er is dus altijd een doel, dan is er een proces om dat doel te bereiken. Het is daarbij belangrijk om te realiseren dat je met creativiteit vaak iets nieuws creëert, in plaats van iets met ratio op te lossen.

Vraag 5

Zou je kunnen vertellen hoe het creatief proces om een creatief product of dienst te produceren binnen jullie organisatie normaliter verloopt?

Antwoord 5

Een creatief proces begint altijd met het contact met de klant. Dit contact kan ontstaan doordat wij als bedrijf worden ingehuurd, of doordat wij ons idee aan een klant pitchten om een opdracht binnen te krijgen. Op basis van het gesprek met de klant wordt er een duidelijk doel vastgesteld.

Om een goed product of dienst te kunnen produceren, is het ten eerste belangrijk wat de klant met het product of dienst wil bereiken. Daarnaast wordt er met de klant vastgesteld welke specifieke functionaliteiten zij graag willen hebben en hoe de uitstraling van het product moet zijn. Deze uitstraling moet in lijn liggen met de identiteit van het merk waarvoor het product gemaakt wordt. Om deze stijl te bewaken, worden vaak grote documenten uitgewisseld, waarin de type foto's, de typografie en de do's en dont's worden vermeld. Daarnaast wordt er ook vaak informatie uitgewisseld, waarin de waarden van het merk met woorden, zoals eerlijkheid en innovatie, in kaart wordt gebracht. Het ligt er per klant aan of de klant al precies al weet wat hij of zij wil.

Nadat het doel en de eisen van de klant duidelijk zijn gemaakt, kan er onderzoek worden gedaan naar de eindgebruiker en de merkidentiteit van de klant. In sommige gevallen bezit de klant al genoeg kennis over de eindgebruiker en de merkidentiteit. Deze communiceren zij dan tijdens de briefing aan ons. Soms is er ook geen geld voor deze fase en wordt er uitgegaan van algemene principes. Zo zijn er vaak door grote bureaus marktonderzoeken gedaan, zodat deze kennis in een project kan worden gebruikt. In ons bedrijf hebben wij een aparte onderzoeksafdeling. Deze wordt of apart ingehuurd, of ingezet

voor een project waar wij aan werken. Het onderzoek bestaat dan uit interviews met de eindgebruikers om de behoefte van de klant in kaart te brengen. De merkidentiteit kan vast worden gesteld door de stijl en de plaatjes van de klant te verzamelen.

Als er genoeg informatie is verkregen, kan in de derde fase een strategie worden opgesteld. In deze fase wordt de verzamelde informatie geclusterd, zodat er een nog duidelijker beeld komt waar de ideeën, die in een latere fase worden gegenereerd, aan moeten voldoen. In ons bedrijf leggen wij in deze fase vast wat de functionele behoefte is van de gebruiker. Wij gebruiken hiervoor een aantal technieken. De eerste techniek die we gebruiken wordt ‘experience mapping’ genoemd. Met deze techniek leggen we per fase waarin de gebruiker ons product zal gebruiken de behoefte vast. In sommige fases heeft de gebruiker behoefte aan inspiratie en soms heeft de gebruiker hulp nodig. Op basis van deze experience fase, wordt ook het klantproces (customer journey) vastgelegd. In dit klantproces wordt er gekeken in welke fase wij als bedrijf van betekenis kunnen zijn. Hier worden dan al eerste oplossingen gegenereerd. Zowel de experience mapping als de customer journey vertalen we naar een visuele schets, om een goed overzicht te krijgen. Om de behoeftes per fase in kaart te brengen, wordt er per fase het ‘why-how-what’ model gebruikt. Oftewel, per fase wordt er gekeken *waarom* de gebruiker er is, *hoe* de gebruiker aan zijn wens kan voldoen en *wat* daarvoor nodig is. Ten slotte wordt er nog gebruik gemaakt van persona’s, die een indruk geven welke persoonlijkheden in welke fase gebruik maken van het product of de dienst. Essence maakt hiervoor gebruik van de MBTI persoonlijkheden onderverdeling, die in de korte versie met behulp van vier persoonlijkheden beschreven kan worden. Zo heb je rationele introverte gebruikers, die vooral geïnteresseerd zijn in de feiten en specificaties van het product. Ook heb je de rationele extravert, die snel beslissingen neemt op basis van unieke ‘schelling points’. Daarnaast heb je de emotionele introvert, die geïnteresseerd is in de emotionele waarde, zoals duurzaamheid en betrouwbaarheid, van het product. Ten slotte heb je ook de emotionele extravert, die op basis van een emotieve en visuele indruk snel een beslissing maken. Op basis van de gebruikers die van het product of dienst gebruik zullen maken, zal in de volgende fase ideeën worden gegenereerd. Veel creatieve bedrijven besteden nog geen aandacht aan het vaststellen van de strategie met behulp van verschillende methodieken, om de brainstormfase te kanaliseren. Toch denk ik dat dit van essentieel belang is om goede ideeën te genereren en klanten te kunnen overtuigen.

In de vierde fase worden aan de hand van het opgestelde doel, de kennis en opgestelde strategieën ideeën gegeneraliseerd. Essence richt zich in deze fase op het genereren van twee

soorten concepten: een functioneel concept (wat moet het product doen) en een visueel concept (welke stijl moet het hebben). Het functionele concept wordt bedacht door interaction designers en het visuele concept door de visueel design afdeling. Als de concepten zijn gegenereerd, worden deze aan de klant in combinatie met de opgestelde strategie gepresenteerd. Hierna kan de klant wel of niet akkoord gaan.

Als de klant akkoord is gegaan, kan het gekozen idee worden uitgevoerd. De interaction designer vertaalt de strategie in een ontwerp, waarin de informatie van het product hiërarchisch wordt onderverdeeld. In het geval van een website, wordt de volgorde van de pagina's en de opbouw van de informatie vastgelegd. Vervolgens wordt er in user case vastgelegd wat de belangrijkste routes zijn die klanten afleggen. Wire frames leggen vast wat het functioneel ontwerp is per pagina. Als het ontwerp klaar is, wordt deze doorgestuurd naar de programmeur en de designer, die het product uiteindelijk afleveren.

In de laatste fase wordt het product of de dienst getest. Meestal wordt het product door ons getest. Bij grote bureaus wordt een onbekend publiek ingehuurd, om te kijken hoe eindgebruikers het product gebruiken. Bij elk project zijn er wel een aantal dingen die na de testfase nog moeten worden aangepast. Zo zijn er altijd wel dingen die niet goed werken of verkeerd zijn geïnterpreteerd door de programmeur.

Vraag 6

Hoe zorg jij er voor dat je met de klant goede en veel creatieve ideeën kan genereren?

Antwoord 6

Het genereren van ideeën gebeurt meestal in samenwerking met de klant. Soms doen we het alleen intern. Een brainstormfase bereiden we van te voren altijd goed voor, door het doel op te stellen. Om tot goede ideeën te kunnen komen, nemen we onze visualisaties mee van de strategieën die we hebben opgesteld. Zo nemen we de customer journey mee, waarin elke stap van het klantproces wordt beschreven. Aan de hand van deze stappen, kunnen we gericht ideeën genereren. Meestal bereid ik een creatief proces alleen voor. Soms bereid ik het voor met een aantal medewerkers. De voorbereiding kost mij meestal een halve dag. Het brainstormen met de klant kost mij meestal ook een halve dag.

Op het moment dat we bij de klant zitten, nemen wij als bedrijf duidelijk het initiatief. Wij zijn immers de experts. Wij vertellen hoe we gaan brainstormen en welke methodieken we gebruiken om goede ideeën te kunnen genereren. We besteden weinig aandacht aan hoe we het brainstormproces faciliteren. Wel wordt gevraagd iedereen zijn mening te geven. Van

onze kant zijn er meestal een strateeg en conceptueel persoon aanwezig. Vanuit de klant is er vaak een technische persoon en iemand van marketing aanwezig. De ideeën worden beschreven op post its. Ik ben meestal de leider, die het brainstormproces faciliteert. Vaak kijken we wat het beste werkt op dat moment. Als er grote abstracte beslissingen of oplossingen bedacht moeten worden, werken we meestal alleen. Moeilijke dingen hebben namelijk de tijd nodig en die kan je het beste alleen uitvoeren. Iedereen krijgt dan een half uur de tijd om ideeën op te schrijven op post its. Als er concrete kleine beslissingen moeten worden genomen, brainstormen we plenair en gaan we alle fases met z'n allen langs. De klant heeft hierin de meeste zeggenschap. De ideeën worden meteen geëvalueerd op bruikbaarheid. De ideeën worden opgehangen aan een brainstormbord of glazen muur. Soms doen we dit op het kantoor van Essence, soms bij de klant.

Vraag 7

Hoe stuur je het best je werknemers aan om creativiteit te bevorderen?

Antwoord 7

Meestal wordt de strategie en het concept bepaald met de klant. Het genereren van ideeën gebeurt dus niet altijd met de medewerkers van mijn team. Wel werken we intensief samen in de uitvoering van projecten. Om een team goed te leiden, is het belangrijk om je medewerkers een duidelijke briefing te geven. In deze briefing wordt het project uitgelegd, waarin het plan en de planning wordt gepresenteerd. De planning staat meestal vast. De inhoud en de stijl kan vaak in overleg worden vastgesteld. Om deze reden hebben wij altijd nog wel een brainstormmomentje met het team. Het sturen van mijn team gebeurt heel organisch. Er zijn geen vaste momenten waarop ik feedback geef. We hebben in ons bedrijf geen vaste projectmanager, die alleen de planning en het proces van het project faciliteert. En ik moet zeggen dat het verassend goed werkt zonder 'aparte' projectmanager. Het werkt goed dat ik het projectmanagement op me heb genomen en ook inhoudelijk verantwoordelijk ben. Dan kan ik met meerdere belangen rekening houden.

Vraag 8

Stuur je je team actief aan?

Antwoord 8

Bij elk project moet ik altijd wel (een beetje) feedback geven. De mate waarin ik individuen moet aansturen verschilt. Elke persoon heeft weer een andere valkuil. 1 persoon is bijvoorbeeld niet creatief genoeg en wil te snel naar het concrete resultaat. Met een designer ben ik het niet altijd eens. Deze moet ik uiteindelijk dan ‘overrulen’, want ik ben uiteindelijk verantwoordelijk. De grootste valkuil van designers is dat zij vaak eigenwijs zijn. Zij nemen beslissingen vaak op basis van intuïtie en gevoel. Als je daar kritiek op geeft, doorbreek je hun ‘bedachte’ wereld. Dat kan erg pijnlijk voor ze zijn. Het kan helpen om ze uit te leggen waarom hun idee niet werkt op basis van wat het communiceert naar de eindgebruiker. Het helpt om de achterliggende gedachte, de identiteit of de strategie van het project uit te leggen, i.p.v. te zeggen dat je het niet mooi vindt. Een andere valkuil van creatieve individuen is dat ze de tijd niet goed in kunnen schatten. Ze zijn vaak te optimistisch. Als leider is het dan belangrijk dat je heel duidelijk aangeeft dat zij moeten aangeven als ze uitlopen. Dit soort gesprekken helpen duidelijk. Bij de briefing aan je team is het dan ook belangrijk om duidelijk de planning en deadlines te benoemen. Mijn ervaring is dat het wel werkt als er niet te veel mensen deelnemen aan het project. Hoe meer teamleden er zijn, hoe groter de kans is dat er problemen ontstaan. In ons vakgebied is het nog niet helemaal duidelijk welke rolverdeling wel en niet goed werkt.

Vraag 9

Hoe draagt jullie bedrijfscultuur bij aan de bevordering van creativiteit?

Antwoord 9

Ik vind dat we bij Essence te weinig doen voor een goede creatieve sfeer. Wel hebben we een open cultuur, waarin iedereen snel met elkaar in contact komt. We maken gebruik van een open ruimte, waarin iedereen elkaar snel kan aanspreken. Anderzijds kan iedereen zich ook terugtrekken. Want ontbreekt is een stimulerende omgeving. Ons kantoor bevindt zich op een industrieterrein. Daarnaast hebben we meer creatieve persoonlijkheden in ons team nodig. We kennen weinig diversiteit. Er zitten te veel rationele mensen in onze organisatie. We hebben dus een ‘gek’ nodig. Wel heeft iedereen het gevoel dat hij of zij zichzelf kan zijn. Er is veel vertrouwen en er is weinig individueel ego. Dit is essentieel, om goed met elkaar te kunnen samenwerken. Bij de meeste creatieve bedrijven is dit niet het geval.

Zoals ik al gezegd heb, hebben wij geen aparte projectmanager. Dat werkt heel goed. Wel is er natuurlijk een leider nodig. Het zou wel handig zijn als we een ‘personal assistent’ hadden, die mee zou helpen afspraken te maken. Het creatief projectmanagement in bedrijven

kan veel beter. Er wordt nu nog nauwelijks aangestuurd op menselijke vaardigheden. Naar mijn inzien is de kerntaak van een projectmanager dat het team zich goed voelt. Dat is het belangrijkste.

Vraag 10

Wordt er in het werk aandacht besteed aan de incubatiefase?

Antwoord 10

Nee, er wordt vanuit het werk niet direct aangestuurd om rust nemen, om alle informatie onbewust te kunnen verwerken. Wel zie je dat mensen vanuit zichzelf de tijd nemen om zich even terug te trekken of om een wandeling te maken, om het een en ander te verwerken

Vraag 11

Wordt de taakverdeling in een project helder gecommuniceerd?

Antwoord 11

Iedereen heeft vanuit zichzelf al een bepaalde functie. Vanuit deze functie is het al vrij duidelijk welke taken ieder persoon moet uitvoeren. Aan het begin van het project wordt deze taakverdeling nog wel expliciet gemaakt en anders gedurende het project.

Vraag 12

Wordt er gedurende het project vooral samen gewerkt op individuele basis of samen?

Antwoord 12

Er wordt vooral alleen gewerkt. Alleen tijdens de briefing, de brainstormfase en de reviewfase wordt er samengewerkt. De verhouding is denk ik 80% individueel, 20% samen.

Vraag 13

Worden er ideeën alleen mondeling gedeeld of ook elektronisch?

Antwoord 13

Er worden vooral mondeling ideeën verspreid. Er zijn wel aparte facebookgroepen, waarin links worden gedeeld ter inspiratie.

Vraag 14

Wat is de visie van Essence en hoe wordt de visie aan jullie gepresenteerd?

Antwoord 14

De visie van Essence is: ‘informed design’. Oftewel goed design is gebaseerd op onderzoek. Wij als bedrijf vinden een goede voorbereiding dus essentieel, om een goed product of dienst te kunnen leveren. Zo zit de structuur van het bedrijf ook in elkaar, doordat we een apart onderzoeksteam hebben. Er wordt hier echter weinig op aangestuurd of mondeling over gecommuniceerd. Zo is er nauwelijks samenwerking tussen het onderzoeksteam en de ontwerpers.

Vraag 15

Kan je iets vertellen over de leiderschapsstijl die in jullie bedrijf wordt gehanteerd en wat voor effect het heeft op de creativiteit in jullie bedrijf?

Antwoord 15

Er wordt veel vertrouwen gegeven vanuit onze ‘leiders’. Ik ben zelf aangesproken op het feit dat ik te weinig vertrouwen heb gegeven in mijn ontwerpers. Dus hier hechten we veel belang aan, om mensen hun creativiteit te kunnen laten uiten. Onze leiders communiceren veel op individueel niveau, maar weinig op groepsniveau. In deze zin hebben we wel een eiland cultuur. Communiceren op groepsniveau is wel belangrijk, om de onderlinge dynamiek en taken af te stemmen. Ditzelfde geldt voor de betrokkenheid die door de leiders wordt geuit. Deze is er wel op individueel niveau, maar niet op basis van het team.

Vraag 16

Is er ruimte om te experimenteren?

Antwoord 16

Er is zeker ruimte om te experimenteren. Alhoewel hier niet direct op wordt aangestuurd, heerst er een relaxte sfeer en kan iedereen zijn eigen taken indelen. Als het even niet druk is, dan kunnen mensen zelf internetten of iets maken om inspiratie te krijgen. In de opdracht zelf wordt er wel weinig geëxperimenteerd. Er wordt namelijk al vrij snel bepaald welk idee wordt uitgevoerd, waardoor er weinig geëxperimenteerd wordt met verschillende concepten.

Vraag 17

Hoe zit jullie organisatiestructuur in elkaar en welke invloed heeft dit op het succesvol uitvoeren van jullie projecten?

Antwoord 17

Onze organisatie bestaat uit een directeur, een teamleider, die inhoudelijk verantwoordelijk is, drie ontwerpers en twee onderzoekers. Er is sprake van een vrij hiërarchische organisatie, waarin de directeur het hoogste woord heeft. Dit is ook wel nodig, omdat uiteindelijk iemand de beslissing moet nemen voor welke richting er gekozen wordt.

Vraag 18

In welke mate wordt er aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, om hun functioneren en creativiteit te vergroten?

Antwoord 18

Iedereen wordt door de directeur gevraagd een persoonlijk ontwikkelplan te maken. Op basis van dit persoonlijk plan, wordt er ook feedback gegeven. Je wordt ook geacht iets met deze feedback te doen. Dit werkte wel, maar de gesprekken en feedback die je krijgt worden wel op een vrij oppervlakkig niveau gehouden. Psychologische tips worden eigenlijk nooit gegeven. Het is altijd inhoudelijk gerelateerd. Er wordt dan ook ruimte gegeven cursussen te volgen, om je skills en vaardigheden te verbeteren.